

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА  
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Кафедра менеджменту та туризму

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри менеджменту та туризму

\_\_\_\_\_ Ю.О. Юхновська  
\_\_\_\_\_ 2023 р.

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ  
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГЕКО»)

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент у сфері послуг»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Керівник кваліфікаційної роботи:

д.е.н., професор, професор кафедри

менеджменту та туризму \_\_\_\_\_

Юлія ЮХНОВСЬКА

Нормоконтроль

ст..викладач кафедри

менеджменту та туризму \_\_\_\_\_

Ганна ОМЕЛЬЧАК

Студентка групи Мм-2 \_\_\_\_\_

Вікторія РУКОЛЯНСЬКА

Запоріжжя 2024

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА  
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну

Кафедра менеджменту та туризму

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та туризму

д.е.н., професор Ю.О. Юхновська \_\_\_\_\_

«27» вересня 2023 року

**ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу студентки**

Руколянської Вікторії Владиславівни

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління мотивацією праці персоналу на підприємстві (на прикладі ТОВ «ГеКо»)

Керівник кваліфікаційної роботи д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та туризму Юлія Юхновська, затверджені наказом закладу вищої освіти від «13» жовтня 2023 року № 304/од

2. Строк подання студентом роботи 09 січня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел (загальна бібліографія – 42 найменування), висновків. Повний обсяг бб кваліфікаційної роботи становить сторінки друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць, 16 рисунків.

---

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: визначити сутність мотивації праці персоналу підприємства; дослідити особливості сучасної системи мотивації персоналу в управлінні підприємством; дослідити зарубіжний досвід мотивації праці персоналу; проаналізувати організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГЕКО»; провести дослідження забезпечення персоналом підприємства ТОВ «ГЕКО»; охарактеризувати системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ГЕКО»; надати пропозиції щодо удосконалення мотивації персоналу

на ТОВ «ГЕКО»; розробити заходи проєкту підвищення мотивації персоналу та побудови бюджету на підприємстві ТОВ «ГЕКО».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): підходи до трактування сутності поняття «мотивація»; компоненти мотивації праці; напрями мотивації праці; процес мотивації праці; елементи мотивації персоналу організації; система мотивації у комплексній системі управління підприємством; признаки ефективної системи мотивації; особливості закордонних підходів до побудови мотивації персоналу; організаційна структура ТОВ «ГЕКО»; динаміка показників ліквідності ТОВ «ГЕКО»; динаміка показників платоспроможності ТОВ «ГЕКО»; динаміка показників прибутковості ТОВ «ГЕКО»; динаміка показників ділової активності ТОВ «ГЕКО»; функції управління персоналом ТОВ «ГЕКО»; аналіз чисельності персоналу за 2020-2022рр. ТОВ «ГЕКО»; динаміка та структура персоналу ТОВ «ГЕКО»; аналіз основних існуючих проблем ТОВ «ГЕКО»; структура та динаміка фонду стимулювання працівників ТОВ «ГЕКО»; динаміка витрат на стимулювання працівників, тис.грн.; структура витрат на стимулювання праці в 2022 році, тис.грн.; результати проведеного опитування; ступінь задоволеності персоналу системою матеріального стимулювання; ступінь задоволеності персоналу системою морального стимулювання; система «Мотивація персоналу»; нормативно-регламентуючі документи; нові інструменти мотивації; заходи та види мотивації; удосконалення мотивації персоналу на ТОВ «ГЕКО»; етапи проведення досліджень проблем мотивації; дерево цілей проєкту; аналіз поля сил К.Левіна; зацікавленість сторін; оцінка ризику; аналіз ризиків проєкту; матриця ризиків; план заходів.

6. Дата видачі завдання

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.09.2023	виконано
2	Виконання вступу	13.10.2023	виконано
3	Виконання розділу 1	27.10.2023	виконано
4	Виконання розділу 2	07.11.2023	виконано
5	Виконання розділу 3	21.11.2023	виконано
6	Формулювання висновків	24.11.2023	виконано
7	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	15.12.2023	виконано

8	Подання роботи на нормоконтроль	20.12.2023	виконано
9	Передати кваліфікаційну роботу для перевірки на плагіат	25.12.2023	виконано
10	Подання роботи на кафедру	03.01.2024	виконано

Студентка \_\_\_\_\_ Вікторія Руколянська

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Юлія ЮХНОВСЬКА

## АНОТАЦІЯ

*Руколянська В.В.* Управління мотивацією праці персоналу на підприємстві (на прикладі ТОВ «ГеКо») / Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» (освітньо-професійна програма «Менеджмент у сфері послуг»). КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» ЗОР, Запоріжжя, 2024.

У роботі розглянуто сутність мотивації праці персоналу підприємства; досліджено особливості сучасної системи мотивації персоналу в управлінні підприємством; досліджено зарубіжний досвід мотивації праці персоналу; проаналізовано організаційно-економічну характеристику ТОВ «ГЕКО»; проведено дослідження забезпечення персоналом підприємства ТОВ «ГЕКО»; охарактеризовано системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ГЕКО»; надано пропозиції щодо удосконалення мотивації персоналу на ТОВ «ГЕКО»; розроблено заходи проекту підвищення мотивації персоналу та побудови бюджету на підприємстві ТОВ «ГЕКО».

Кваліфікаційна робота містить 66 с., 20 табл., 16 рис., 41 джерела.

**Ключові слова:** мотив, мотивація, мотивування персоналу, матеріальне мотивування, нематеріальне мотивування, мотиваційний механізм.

Список публікацій здобувача за темою роботи:

1. IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Запоріжжя, 13-14 квітня 2023 року). Запоріжжя: Вид-во Хортицької національної академії, 2023.

2. Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні орієнтири освіти та реабілітації в умовах воєнного стану та повоєнного часу: проблеми, рішення, перспективи» м.Запоріжжя, 26-27 жовтня 2023 р. – Запоріжжя. Видавництво Хортицька навчально-реабілітаційна академія, 2023.

## ABSTRACT

*Rukolyanska V.V.* Management of motivation for personnel at the enterprise (at the application of LLC "GeCo") / Qualification of work to obtain the master's level for specialization 073 "Management" (graduate-professional program MA "Management in the service sector"). KZVO "Khortytska National Primary and Rehabilitation Academy" ZOR, Zaporizhzhya, 2024.

The work examines the essence of motivation for the personnel of the enterprise; the peculiarities of the daily motivation system for personnel in management enterprises have been investigated; foreign evidence of staff motivation was investigated; the organizational and economic characteristics of LLC "GEKO" were analyzed; the safety of the personnel of the enterprise of LLC "GEKO" was carried out; characterized the motivation system for personnel at the enterprise of LLC "GECO"; a proposal was given to improve motivation for the staff at LLC "GEKO"; The project was expanded to improve staff motivation and budget support for the enterprise of LLC GEKO.

Qualified work 66 pages, 20 tables, 16 figures, 41 pieces.

*Key words:* motive, motivation, personnel motivation, material motivation, non-material motivation, motivational mechanism.

**Key words:** competitiveness, method, enterprise competitiveness, marketing, market, social responsibility, enterprise, management.

List of publications of the recipient by the topic of the work:

1. IV International Scientific and Practical Conference of Students and Young Scientists (Zaporizhia, April 13-14, 2023). Zaporizhzhia: Khortytsk National Academy Publishing House, 2023.

2. International scientific and practical conference "Strategic orientations of education and rehabilitation in the conditions of martial law and post-war times: problems, solutions, prospects" Zaporizhia, October 26-27, 2023 - Zaporizhia. Khortytsk educational and rehabilitation academy publishing house, 2023.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1. Сутність мотивації праці персоналу підприємства.....	11
1.2. Особливості сучасної системи мотивації персоналу в управлінні підприємством.....	18
1.3. Зарубіжний досвід мотивації праці персоналу	23
Висновки до 1 розділу	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГЕКО».).....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГЕКО».....	29
2.2. Аналіз забезпечення персоналом підприємства ТОВ «ГЕКО».....	33
2.3. Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ГЕКО».....	37
Висновки до 2 розділу.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	45
3.1. Пропозиції щодо удосконалення мотивації персоналу на ТОВ «ГЕКО».....	45
3.2. Розробка заходів проекту підвищення мотивації персоналу та побудови бюджету на підприємстві ТОВ «ГЕКО».....	52
Висновки до 3 розділу.....	57
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних ринкових умовах одне з найважливіших завдань, яке стоїть перед керівництвом кожної компанії – це виявлення організаційних ресурсів та їх ефективне використання згодом. Особливе значення цього процесу набувається на тлі нестабільності зовнішнього середовища, внаслідок чого в організації виникає необхідність постійного посилення конкурентоспроможності, гнучкості у проведенні внутрішніх та зовнішніх змін.

Раціональна організація управління – це основа ефективної діяльності підприємства. А людський ресурс – це головне джерело, двигун та резерв будь-яких змін в організації.

У системі мотивації на даний момент можна виділити декілька важливих напрямів. Перший напрямок пов'язаний з тим, що система мотивації має бути економічною і навіть економною, оскільки в умовах кризи діє постулат «навіщо платити більше, коли можна платити менше». Він може бути різним, часом незмірним, непрямим або латентним.

В умовах, коли відбувається якісне ускладнення управління за рахунок підвищення ролі соціально-психологічних технологій, виникає необхідність у поглибленні професіоналізму та у посиленні спеціалізації керівника.

У цілому нині результативність працівника можна як поєднання двох найважливіших компонентів – мотивації людини до діяльності та досягненню цілей організації та її навичок та умінь, тобто, його здібності виконувати свої професійні обов'язки.

І що вище в ієрархії організації стоїть співробітник, то сильніше на нього результативність впливають мотивація та загально-управлінські навички.

*Мета випускної кваліфікаційної роботи* – проведення аналізу мотивації праці персоналу ТОВ «ГеКо» та розробка на його основі напрямків удосконалення управління мотивацією праці персоналу підприємства.



*Відповідно до мети дослідження були поставлені такі завдання:*

- визначити сутність мотивації праці персоналу підприємства;
- дослідити особливості сучасної системи мотивації персоналу в управлінні підприємством
- дослідити зарубіжний досвід мотивації праці персоналу;
- проаналізувати організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГЕКО»;
- провести дослідження забезпечення персоналом підприємства ТОВ «ГЕКО»;
- охарактеризувати системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ГЕКО»;
- надати пропозиції щодо удосконалення мотивації персоналу на ТОВ «ГЕКО»;
- розробити заходи проекту підвищення мотивації персоналу та побудови бюджету на підприємстві ТОВ «ГЕКО».

*Об'єктом дослідження є організація ТОВ «ГЕКО».*

*Предмет дослідження – процес управління мотивацією праці персоналу підприємства.*

*Методологічною основою дослідження були наступні методи: вивчення та аналіз теоретичної літератури з даної тематиці, аналізи, опитування, спостереження, анкетування та інтерв'ю, метод експертних оцінок, системний підхід, статистичні методи обробки даних і перевірки гіпотез, що висуваються, аналітичний та інші сучасні методи пізнання.*

*Інформаційну базу дослідження становлять монографії, навчальні посібники, статті у наукових періодичних виданнях, нормативно-правові акти, звіти міжнародних організацій, дані веб-сайтів, статистична інформація підприємства.*

*Практичне значення одержаних результатів* полягає у дослідженні системи управління мотивацією праці підприємства та визначенні проблематики, шляхів підвищення мотивації праці на підприємстві і

розроблення заходів щодо поліпшення системи управління мотивації праці на підприємстві ТОВ «ГЕКО».

*Апробація результатів кваліфікаційної роботи.* Основні положення, висновки та результати дослідження апробовані автором у доповіді та отримали позитивне схвалення на конференціях, зокрема:

1. IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Запоріжжя, 13-14 квітня 2023 року). Запоріжжя: Вид-во Хортицької національної академії, 2023.

2. Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні орієнтири освіти та реабілітації в умовах воєнного стану та повоєнного часу: проблеми, рішення, перспективи» м.Запоріжжя, 26-27 жовтня 2023 р. – Запоріжжя. Видавництво Хортицька навчально-реабілітаційна академія, 2023.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (41 найменування). Повний обсяг роботи становить 66 сторінки, містить 16 рисунків, 20 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Сутність мотивації праці персоналу підприємства

Найважливішою метою кожної країни є забезпечення належного конкурентного ринку. Підприємства змушені дотримуватись такої стратегії, яка допоможе підприємству набути стабільного становища, зміцнити свої позиції та розвиватися в умовах гнучкої конкуренції на ринку. В той же час виникає необхідність організації в діяльності, що дозволяє досягти максимальної продуктивності та прибутковості. Для цього необхідно вирішити одну з головних проблем – зробити правильний вибір людських ресурсів та ефективно управління ними.

Майже будь-яке підприємство завжди прагне залучати співробітників, які зможуть найефективніше досягти поставленої мети, використовуючи всі свої розумові та фізичні можливості. Для результативної роботи будь-якого підприємства, співробітники структурних підрозділів, повинні прагнути виконувати свою роботу якісно та встановлені терміни. За нинішньої конкуренції, крім залучення таких професіоналів, для організації найважливішою проблемою стає утримання професійних співробітників у складі свого підприємства.

Відношення до виконання функціональних обов'язків (трудової діяльності) та результати праці залежать від ставлення співробітника до процесу роботи, персональної відповідальності працівника та його бажання сумлінно виконувати посадовий функціонал. На фактори, що впливають на ефективність праці, керівники здатні вплинути шляхом створення мотивації персоналу.

«Мотивація» походить від латинського *movere*, що означає «спонукання до дії». Зараз існує безліч підходів до визначення поняття

«мотивація» (табл.1.1.). Одним із найпоширеніших розуміння є визначення мотивації як спонукання людини до діяльності.

Таблиця 1.1

### Підходи до трактування сутності поняття «мотивація»

Автор	Трактування поняття
Федонін О.С. [37]	Мотивація – це процес спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей підприємства (через задоволення потреб кожного працівника)
Колот А.М. [28]	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
Діденко В.М. [10]	Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації
Капустянський П.З., Єлець О.П. [11; 12]	Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів
М. Коваленко, І. Грузнов, Л. Сухомлин [17]	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій
Кредисов А.І. [20]	Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації
Економічна енциклопедія, С. Мочерний [29]	Мотивація – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі
Нижних В.М. [26]	Мотивація – це процес або серія рішень з створення необхідних на підприємстві мотивів, дій і трудової поведінки
Покропивний С.Ф. [32]	Мотивація – це система, що характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства
А. Турчинов [35]	Мотивація – процес спонукання людини за допомогою внутрішньо особистих та зовнішніх факторів до певної діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних та загальних цілей
В.Шинкаренко, О.Криворучко [38]	Мотивація є інструментом в системі управління персоналом, який застосовується для спонукання персоналу до певних дій, які забезпечують досягнення цілей працівників та підприємства, а також завдань розвитку

Компоненти мотивації представимо на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Компоненти мотивації праці

Трудова діяльність є результатом впливу зовнішнього та внутрішнього фактора формування мотивації. При цьому вона не є пасивною, а існує у взаємодії з ними. Напрями мотивації представлені на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Напрями мотивації праці

Отже, мотивацією називається сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що спонукають індивіда до діяльності, а також задають форми, межі, спрямованість його діяльності, орієнтовані досягнення поставлених цілей та завдань. Вплив мотивації залежить від великої кількості обставин, здебільшого індивідуально і під впливом зворотного зв'язку може змінюватися.

Процес мотивації умовно можна поділити на 6 етапів:

1 етап. Виникнення потреби. На цьому етапі людина відчуває брак будь-якої речі чи явища на даний момент часу. Формується бажання для пошуку шляхів задоволення потреб.

2 етап. Людина здійснює моніторинг можливих способів задоволення потреби, що виникла. Людина прагне придушити почуття дискомфорту, що зумовило появу потреби.

3 етап. Визначення напрямку дій. Людина визначає кінцеву мету, яка забезпечить задоволення потреб та методи, якими ця мети буде досягнуто.

4 етап. Здійснення дій. Людина здійснює низку дій, спрямованих на досягнення бажаного об'єкта. Оскільки дії мають на увазі процес, можливі деякі зміни напрямку дій чи складу дій.

5 етап. Отримання винагороди. Здійснивши ряд дій, людина отримує доступ до об'єкта, який може задовольнити потребу. На цьому етапі також проводиться оцінка ступеня задоволеності отриманої винагородою.

6 етап. Усунення потреби. Залежно від ступеня задоволеності відбувається усунення потреби, ослаблення чи посилення мотивації до подальших дій.

Процес мотивації визначає структуру мотивації від усвідомлення нестачі досі коригування подальшої мотивації. Структура процесу дозволяє керівнику спланувати заходи, створені задля певного етапу процесу мотивації.

Важливо також розглянути мотивацію як невід'ємний процес, властивий організації. Мотивація одна із основних процесів управління організацією. Поряд з такими процесами як планування, організація та контроль, мотивація займає не менш значну позицію і визначається як процес, що спонукає людину до діяльності для досягнення особистих цілей та (або) цілей організації.

Цим обумовлюється високе значення процесу мотивації під управлінням організацією. По-перше, всередині організації мотивація – це особливий процес, вимагає постійної уваги з боку керівного складу. Цей процес повинен мати побудовану структуру, яка формує ефективну систему роботи над мотивами співробітників та спонукає їх до результативного праці. По-друге, важливо зазначити, що результатом процесу мотивації має бути

злагоджена робота колективу організації, всі зусилля якого спрямовані на досягнення не тільки особистих, а й корпоративних цілей та завдань.

Мотивація також регулює інтенсивність праці, спонукає проявляти сумлінність, наполегливість, старання при досягненні цілей, що наведено схематично на рисунку 1.3.

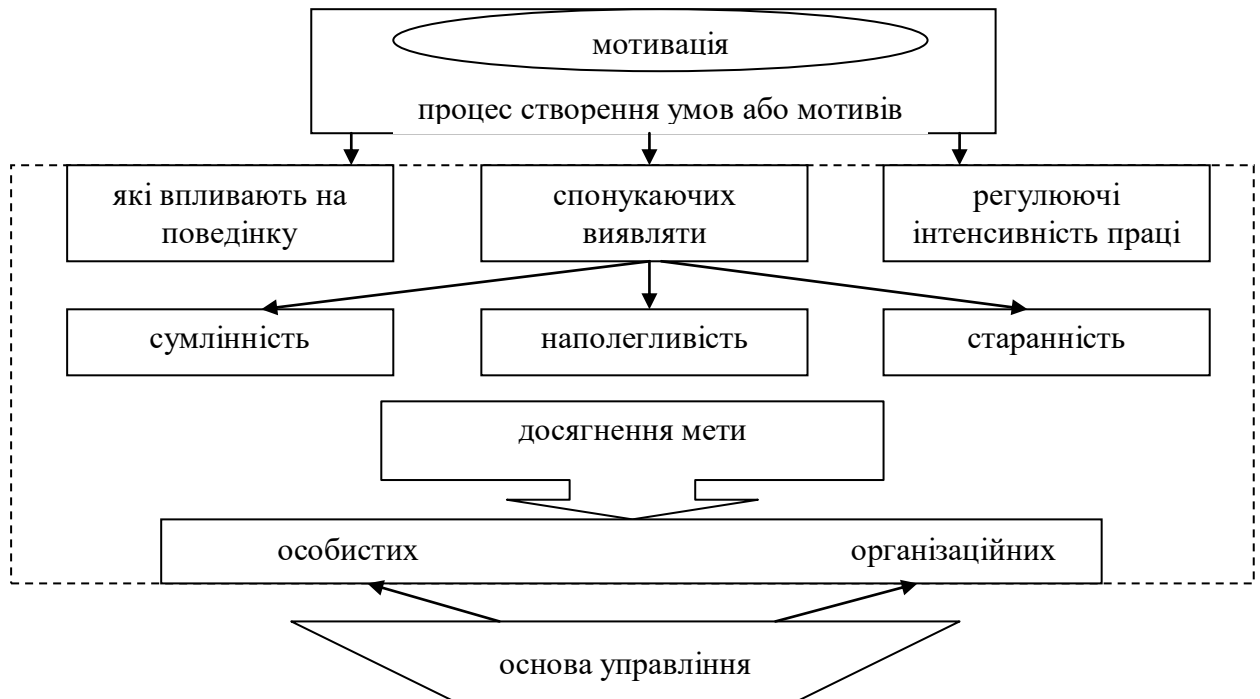


Рис. 1.3. Процес мотивації праці

Результатом функціонування мотивації є працелюбні, старанні, злагожені та сумлінні дії персоналу, що призводять до досягненню цілей організації.

При впровадженні мотивації персоналу керівнику не слід обмежуватися лише позицією служби персоналу – обов'язково потрібно враховувати потреби своїх працівників. Завдяки кращому розумінню своїх працівників ефективність мотивації персоналу в організації виявиться значно вище.

Основні елементи мотивації представлено на рисунку 1.4.

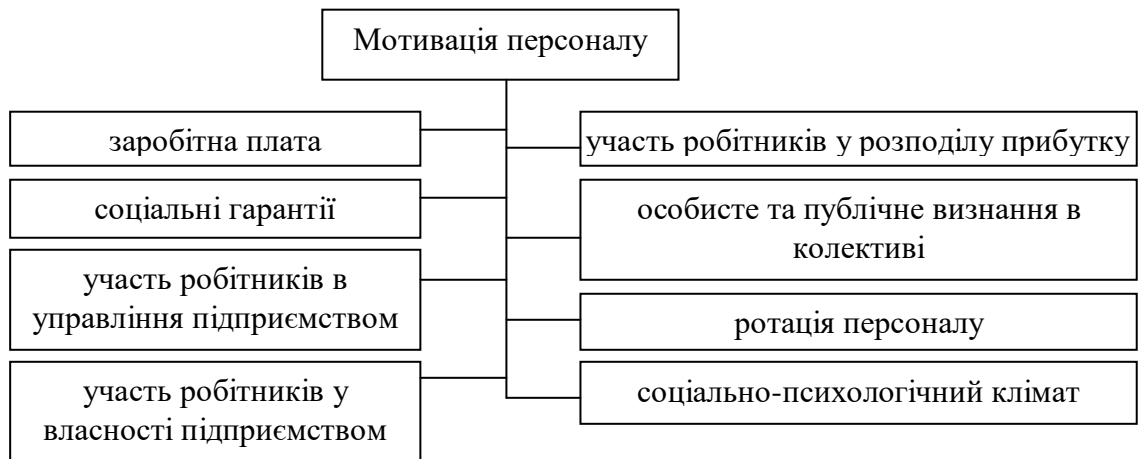


Рис. 1.4. Елементи мотивації персоналу організації

Дієвою складовою мотивації персоналу є матеріальне заохочення. До методів матеріального заохочення можна віднести: премії, доплати, участь у прибутках підприємства, відпочинок за рахунок підприємства.

До соціальних гарантій можна віднести оплату листків непрацездатності, гарантію зайнятості, страхування та інше.

Також необхідно надавати працівникам право голосу під час вирішення проблем, делегувати повноваження.

Участь працівників у власності підприємства може здійснюватись шляхом надання акцій; розподіл прибутку повинен здійснюватися в відповідно до трудового внеску.

Існують причини, коли мотивація персоналу може спрацювати.

Перша причина – невідповідність зарплати середньому рівню. На підприємстві зарплата повинна відповідати середнім показникам по регіону чи галузі за аналогічною посадою. В іншому випадку висока ймовірність плинності кадрів і необхідності регулярно закривати вакансії, що виникли. Обов'язково потрібно пам'ятати – формуватися схема оплати праці має спеціалісти компанії, а не зовнішніми консультантами. Така умова є обов'язковою.



Щоб оклад відповідав очікуванням співробітників, HR-служба має регулярно (не рідше одного разу на рік) організовувати моніторинг ринку праці. Компанії зазвичай використовують один із таких методів:

1. Купівля результатів готових досліджень. Але слід розуміти – не можна просто довіряти отриманим даним. Виконуватись огляди ринків можуть по різних вибіркам. У тому числі, дані зарплат лише в українських або лише іноземних компаніях, або компаніях, які заплатили кошти за участь в огляді, або на підприємствах певної галузі. Тому перед використанням даних результатів працівники HR-служби мають провести свій додатковий аналіз.

2. Самостійне проведення моніторингу ринку праці. Досить складний варіант, оскільки у багатьох компаній використовується сіра зарплата. Моніторинг можна довірити службі HR. У штаті великих чи середніх компаній рекомендуємо залучення штату фахівця з пільг та компенсаціям. У невеликих компаніях збір даних може проводитись заступником чи секретарем директора.

Друга причина – премії не пов'язані з цілями роботи компанії. В числі поширених помилок, які можуть нівелювати всю мотивацію персоналу, відзначається преміальна схема, яка не прив'язана до результатів та задачам роботи компанії.

Насамперед, при формуванні преміальних схем, потрібно визначити цілі для співробітника – вони мають бути пов'язані з цілями підприємства. Може бути рекомендовано наступну схему, як розробити мотивацію персоналу:

1. Радою директорів визначаються цілі діяльності компанії протягом певного періоду – зокрема, на півріччя.

2. Доведення цілей до гендиректора, який передає цю інформацію віцепрезиденту тощо. Глобальна мета в міру подальшої передачі по ієрархічні сходи повинні розділятися на підцілі по відділах і співробітникам.

3. Коли встановлені підцілі, необхідно задати період їх досягнення. Також варто сформулювати методику та критерії оцінювання досягнення мети (якості роботи).

Отже, преміальна схема діятиме, якщо позначені тимчасові терміни та встановлена чітка схема оцінки результатів. Співробітникам буде відомо, за що їм надаються бонуси, як вони самі зможуть впливати на досягнення цілей – забезпечується досить сильний стимул у роботі.

## **1.2. Особливості сучасної системи мотивації персоналу в управлінні підприємством**

Споживчі товари від виробників надходять у торгівлю. Її значення полягає в тому, щоб задовольняти потреби численних покупців у товарах шляхом продажу.

Торгівля – область підприємницької діяльності, що включає продаж товарів та послуг покупцям для власного використання. Є завершальним етапом збуту.

Торговці намагаються збільшити кількість контактів із покупцями, збільшуючи для того товарну матрицю та стимулюючи збільшення кількості відвідувань.

Форми організації роздрібною торгівлі можуть бути різними. При формуванні багаторівневого каналу збуту виробник визначає, які саме роздрібних посередників слід використовувати.

Посилення конкуренції на споживчому ринку, змушує керівників підприємств замислюватися над впровадженням сучасних технологій та нових підходів до організації роботи. Зміни на підприємстві допомагають отримати додатковий прибуток та завоювати лояльність покупців. Однак усі заходи можуть дати очікуваний ефект тільки за грамотної системи мотивації персоналу підприємства.

Тому ефективність роботи підприємства, його товарообіг та кількість прибутку значною мірою залежить від якості роботи його співробітників.

Зазвичай, практично мотивація персоналу – це диференційована система оплати праці. Коли людина працює багато, то й одержує більше. За менших зусиллях, витрачених на роботу – має не таку високу зарплату. При цьому дуже важливо, щоб оцінка персоналу проводилася не формально, а давала дійсно результат працівникам. Наприклад, підвищення заробітної плати або премій, надання додаткового вихідного дня або просування по службових сходах. Переміщення співробітників на вищі посади є одним із найсильніших мотивів ефективної роботи. Для цього потрібно регулярно, бажано не рідше одного разу на рік, робити підвищення чи переміщення співробітників до іншого відділу [27].

Так, всі інші працівники будуть прагнути досягти того ж, і робота підприємства буде справді ефективною.

Тому завдання мотивації полягає саме в тому, щоб співробітник виконував свої трудові обов'язки на совість і тут одними фінансами не обмежишся. Гроші приємно отримувати, але набагато важливіша атмосфера на роботі, що у колективі. Фахівці кадрової служби мають розуміти, що емоційний дискомфорт обов'язково негативно позначиться на продуктивність працівників.

Якщо нічого не робити, то справа обернеться не лише низькою ефективністю праці, а й втратою цінного співробітника.

Знання основ мотивації та демотивації співробітників є обов'язковим для керівника підприємства. Вміння вчасно виявити причини, що спонукали співробітника звільнитися, дасть можливість краще його зрозуміти та ефективніше вибудувати із ним ділові відносини.

Необхідно, щоб система оцінки праці співробітників була чіткою, прозорою та всім відомою. Щоб у разі підвищення заробітної плати одним, інші не сприйняли це як несправедливість. Для цього можна виробити загальну систему оцінки ефективності роботи, враховуючи кілька факторів.

Наприклад, таких як рівень персональних продажів, кількість відпрацьованого годинника.

Також слід враховувати й інші фактори, які не пов'язані з матеріальною вигодою підприємства: відносини з клієнтами, відданість підприємству, ініціативність.

Нематеріальна мотивація спрямована на підвищення лояльності працівників до підприємства.

Традиційно виділяють три групи нематеріальних стимулів, які:

- не вимагають інвестицій з боку підприємства (вимпели та кубки найкращому продавцю, підрозділу продажів, система адаптації персоналу; критерії та етапи кар'єрного зростання; включення співробітників у процес прийняття рішень тощо);

- вимагають інвестицій, розподіляються безадресно - головним чином подібні стимули «працюють» на підвищення якості трудового життя (організація харчування за рахунок підприємства, забезпечення працівників проїзними квитками, медичне страхування, покращення організаційно-технічних умов на робочих місцях; організація навчання тощо);

- вимагає інвестицій та розподіляються адресно (надання безвідсоткової позики на покращення житлових умов; безкоштовна матеріальна допомога; оплата відпочинку чи лікування тощо) [22].

Вибір методів матеріальної та нематеріальної мотивації залежить від багатьох умов: асортиментної політики та спеціалізації підприємства, форми обслуговування в цілому, образу підприємства, але ефективною може бути система оплати, яка складається з:

- постійної частини оплати;

- оплати за кількістю набраних балів - бонусів: за підтримку організації у привабливому для покупців вигляді, чистоту та акуратність, оформлення залу до свят, викладення товару, просування продукції, якість обслуговування покупців. При цьому бали можуть бути й зі знаком «мінус»;

- відсотки з продажу чи премії під час виконання певного мінімуму [17].

У менеджерів із закупівель оплата за системою «фіксована частина плюс преміальні» може призвести до надто тісних контактів із постачальниками. Нерідко зустрічається ситуація, коли менеджерам із закупівель вигідніше відстоювати інтереси постачальника, а не свого підприємства. Так з'являється весь асортимент продукції одного постачальника, та частина позицій «намертво зависає». Втрати, які магазин зазнає внаслідок такої діяльності менеджера із закупівель, можуть багаторазово перевищувати суму отриманих ним відсотків. Досвід успішних роздрібних торгових підприємств переконливо свідчить про те, що відсотки менеджеру із закупівель потрібно давати, - але не з обсягу закупівель, а з продажу. Отже, можна зацікавити менеджера з закупівель у зростанні товарообігу та підвищенні прибутку магазину.

Динамічно розвиваючі підприємства з часом вносять зміни і у систему мотивації персоналу.

З рисунку 1.5 бачимо, що система мотивації безпосередньо впливає на якість персоналу.

Наскільки ефективна система мотивації персоналу у компанії, можна судити за кількісними показниками, такими як низька плинність кадрів, висока продуктивність праці та результативність (рис 1.6.).

За наявності цих ознак можна з упевненістю говорити про те, що система мотивації персоналу на підприємстві сформована та діє з високим ступенем ефективності.

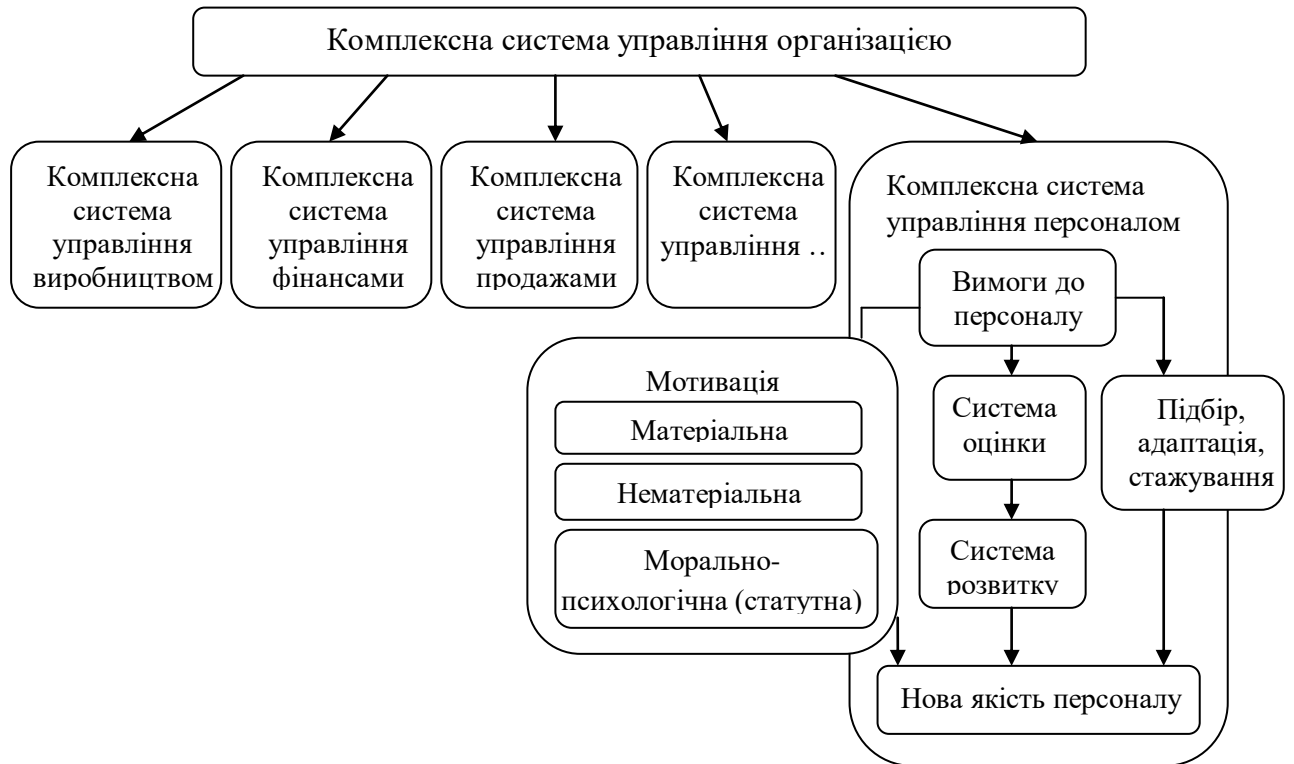


Рис. 1.5. Система мотивації у комплексній системі управління підприємством

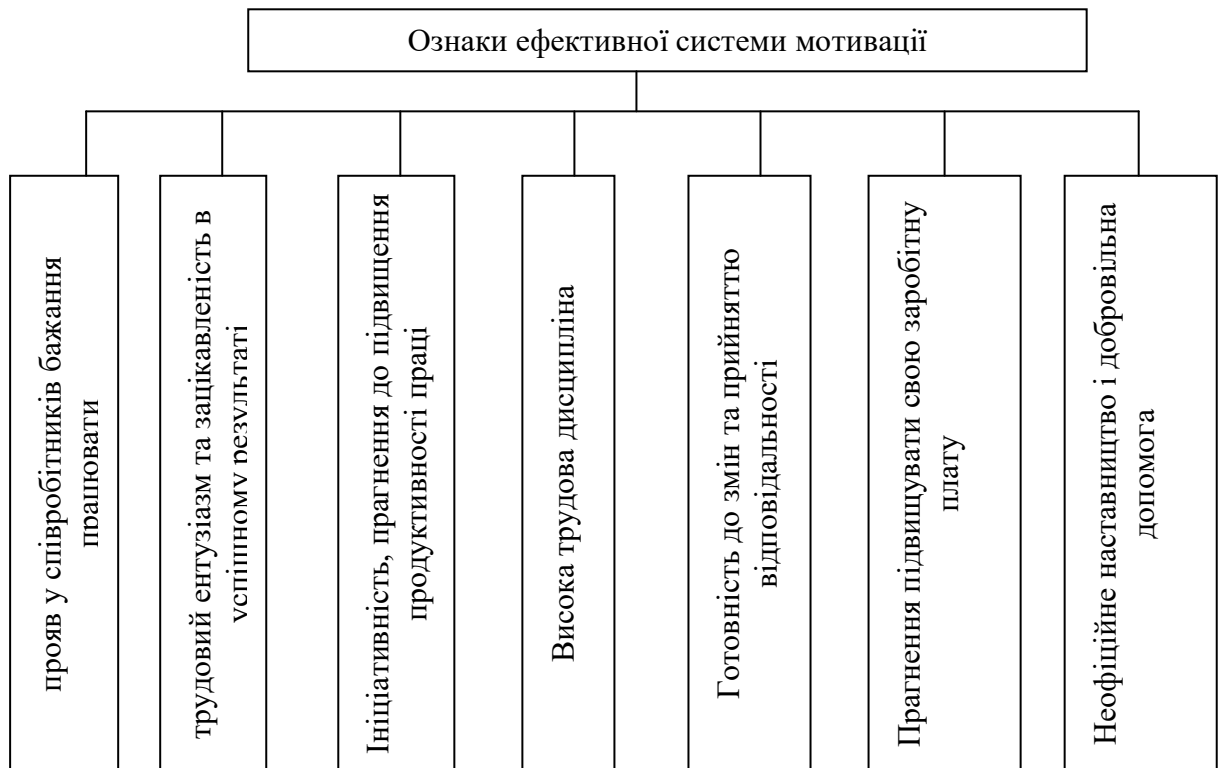


Рис. 1.6 Признаки ефективної системи мотивації

При здійсненні мотивації необхідно ретельно вивчити кожного співробітника, щоб визначити, які чинники його мотивують. Не можна застосовувати загальну концепцію всім працівників. Індивідуальний підхід в управлінні мотивацією персоналу є головним правилом ефективної мотивації, оскільки результатом цього є висока задоволеність трудовою діяльністю, що дозволяє досягти, високий рівень лояльності та одержання максимальних результатів від співробітників.

### **1.3. Зарубіжний досвід мотивації праці персоналу**

Мотивація праці – один із вагомих факторів підвищення ефективності трудової діяльності і при цьому не потребує вагомої частки витрат. При цьому вплив мотивації на продуктивність праці дуже значний. Управлінці давно випробували методи мотивації, проте вітчизняний і зарубіжні підходи до мотивації праці значно різняться. Розглянемо найбільш значні національні методи мотивації, які особливо яскраві виражені на прикладі Японії та США.

Японська концепція мотивації та, в цілому, підхід до побудови системи управління дозволили країні досягти неймовірних економічних показників. Однією з умов економічного прогресу країни стало ставлення до позиціонування людини всередині робочого колективу. Своїх успіхів у економічній перетворення Японія досягла завдяки трьом принципам:

- довічного найму персоналу, використання системи;
- старшинства щодо заробітної плати та службового підвищення;
- введення внутрішньофірмових профспілок [].

Проте не лише ці принципи дозволили вибудувати ефективну мотивацію японських робітників. Відмінною рисою є також ментальна риса жителів Японії, а саме панування групової психології, згідно з якою особисті та колективні інтереси нероздільні. Згідно теорії Маслоу, важливо давати співробітникові можливість задовольнити потреби кожного рівня. Так, організація на японських підприємствах роботи у групах від 4 і більше осіб

дозволяє задовольнити потребу в причетності, а неформальні масові заходи дозволяють виховати корпоративний дух – одне із значних методів нематеріальної мотивації. Через досягнення корпоративної єдності підвищується лояльність співробітника до компанії та зростає рівень самомотивації, скорочується дистанція між керівництвом та підлеглими, що підвищує колективний рівень довіри. Ці та інші положення лягли в основу системи багатоаспектної кваліфікації «Таноко сейдо». Вона покликана класифікувати робочі завдання персоналу як можна гнучкіше, даючи можливість урізноманітнити функціонал працівників. Ця система має широке застосування для підприємства «Тойота-Дженерал моторі» [1].

Щодо методів мотивації, характерних для США. Американська концепція застосування людських ресурсів базується на принципах оптимальності та раціональності. Компанії прагнуть знизити витрати на залучення, навчання та адаптацію співробітників, при цьому також не втрачають дохід, який приносить працівник у процесі своєї оперативної діяльності. Ставка робиться на високу кваліфікацію та ефективність працівника з метою одержання максимального економічного ефекту.

Більшу увагу американці приділяють формуванню міцної управлінської ланки, здатної більшою мірою вплинути на колективний результат. Основними стимулами є: система додаткової матеріальної винагороди, соціальне страхування, низка пільг працівникам підприємства [28].

Система матеріальної мотивації США передбачає таке:

- працівники отримують погодинну оплату, що пов'язано з високим рівнем організації праці, де виробіток від робітника практично не залежить;
- мінімальна оплата праці (як і погодинні ставки) регулюється законом, при визначенні середнього рівня оплати фірми стежать, щоб вона не була нижчою, ніж в інших фірм у цьому районі;
- абсолютні розміри заробітку залежать від кваліфікації працівника та вартості проживання у цій місцевості;



- підвищення заробітку зазвичай провадиться щорічно для всіх працівників, працю яких оцінюється позитивно. Атестація працівників проводиться щороку. Оцінює роботу керівник на основі відомостей, поданих безпосереднім начальником;

- розміри заробітків керівництва не оголошуються. Вони встановлюються на основі індивідуальної угоди між адміністрацією та відповідним працівником [33].

Підтвердженням прагматичної американської моделі мотивації є підхід Г. Форда. Він свого часу скоротив тривалість робочого дня з 10 до 8 та підвищив годинну плату працівником. Хвиля насаги дала Г. Форду економічне піднесення, а також впевненість у тому, що з більшою оплатою праці його ж робітники придбають автомобіль однойменної компанії [4].

Інші розвинені країни також мали цікавий досвід у побудові систем мотивації. Французи застосовують складову форму оплати праці, де мінімум і зазвичай більшість фіксується державою, а змінна частина залежить від колективної продуктивності та ефективності. У Швеції згодом також наголосили на залежності премій від колективного успіху [37].

У Великобританії використовується практика договорів про продуктивність між адміністрацією та профспілками, що захищають інтереси співробітників. А у Німеччині при формуванні системи оплати враховують також психологічна напруга, відповідальність за організацію роботи та її якість [41].

Як показують приклади, розглянуті практики мають широку популярність серед управлінців. Важливо лише правильно продіагностувати, заміряти спланувати та виміряти ефективність мотивації. Особливості зарубіжних підходів до побудови мотивації персоналу подамо в таблиці 1.2.

Таким чином, зарубіжні підходи до побудови мотивації праці значно відрізняються. У Японії відмінною рисою є панування групової психології, згідно з якою особисті та колективні інтереси нероздільні. Американська концепція застосування людських ресурсів базується на принципах

оптимальності та раціональності. Французи застосовують складову форму оплати праці, де мінімум і зазвичай більша частина фіксується державою, а змінна частина залежить від колективної продуктивності та ефективності.

Таблиця 1.2

### Особливості закордонних підходів до побудови мотивації персоналу

Країна	Особливості мотивації
Японія	панування групової психології, згідно з якою особисті та колективні інтереси нероздільні; організація роботи у групах від 4 і більше осіб дозволяє задовольнити потреби у причетності; неформальні масові заходи дозволяють виховати корпоративний дух
США	прагнення до зниження витрат на залучення, навчання та адаптацію співробітників; абсолютні розміри заробітку залежать від кваліфікації працівника та вартості проживання у цій місцевості; підвищення заробітку зазвичай провадиться щорічно для всіх працівників; основні стимули: система додаткової матеріальної винагороди, соціальне страхування, низка пільг співробітникам компанії
Франція	застосовується складова форма оплати праці, де мінімум і зазвичай більшість фіксується державою, а змінна частина залежить від колективної продуктивності та ефективності
Швеція	залежність премій від колективного успіху
Великобританія	використовується практика договорів про продуктивність між адміністрацією та профспілками, що захищають інтереси співробітників
Німеччина	враховується психологічна напруга, відповідальність за організацію роботи та її якість

З вищевикладеного можна зробити висновки:

1. Для результативної роботи будь-якого підприємства у наш час все більше більше компанії прагнуть знайти та засвоїти ті методи, які дозволять мотивувати співробітників, щоб віддача була максимальною. Мотивація – це комплекс матеріальних та нематеріальних стимулів, покликаний забезпечити якісну та продуктивну працю працівників, а також залучити до компанії найбільш талановитих фахівців та утримати їх. Мотивація будується з урахуванням трьох факторів: фінансовий (оплата праці), не фінансовий (управління корпоративною культурою) та сукупний (навчання, страхівка, оплата проїзду, чай, кава у загальному користуванні).

2. Ефективність роботи підприємства, його товарообіг та кількість прибутку значною мірою залежить від якості роботи його співробітників. Вимогами до мотивації на підприємстві є облік функціональних обов'язків,

які виконують співробітники підприємства; прозорість та об'єктивність мотивації.

3. Зарубіжні підходи до побудови мотивації праці значно відрізняються. У Японії відмінною рисою є панування групової психології, за якою особисті та колективні інтереси нероздільні. Американська концепція застосування людських ресурсів базується на принципах оптимальності та раціональності. Французи застосовують складову форму оплати праці, де мінімум і зазвичай більшість фіксується державою, а змінна частина залежить від колективної продуктивності та ефективності.

### **Висновки до 1 розділу**

Отже, мотивацією називається сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що спонукають індивіда до діяльності, а також задають форми, межі, спрямованість його діяльності, орієнтовані досягнення поставлених цілей та завдань. Вплив мотивації залежить від великої кількості обставин, здебільшого індивідуально і під впливом зворотного зв'язку може змінюватися.

При впровадженні мотивації персоналу керівнику не слід обмежуватися лише позицією служби персоналу – обов'язково потрібно враховувати потреби своїх працівників. Завдяки кращому розумінню своїх працівників ефективність мотивації персоналу в організації виявиться значно вище.

Отже, преміальна схема діятиме, якщо позначені тимчасові терміни та встановлена чітка схема оцінки результатів. Співробітникам буде відомо, за що їм надаються бонуси, як вони самі зможуть впливати на досягнення цілей – забезпечується досить сильний стимул у роботі.

Посилення конкуренції на споживчому ринку, змушує керівників підприємств замислюватися над впровадженням сучасних технологій та нових підходів до організації роботи. Зміни на підприємстві допомагають

отримати додатковий прибуток та завоювати лояльність покупців. Однак усі заходи можуть дати очікуваний ефект тільки за грамотної системи мотивації персоналу підприємства.

Тому ефективність роботи підприємства, його товарообіг та кількість прибутку значною мірою залежить від якості роботи його співробітників.

При здійсненні мотивації необхідно ретельно вивчити кожного співробітника, щоб визначити, які чинники його мотивують. Не можна застосовувати загальну концепцію всім працівникам. Індивідуальний підхід в управлінні мотивацією персоналу є головним правилом ефективної мотивації, оскільки результатом цього є висока задоволеність трудовою діяльністю, що дозволяє досягти, високий рівень лояльності та одержання максимальних результатів від співробітників.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГЕКО»)

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГЕКО»

Досліджуючи ТОВ «ГЕКО» потрібно відзначити, що зареєстроване підприємство за юридичною адресою: Україна, Харківська обл., місто Харків, пр. Ландау Льва, б.5А, керівником якого є Шпиньов Олексій Станіславович. Код ЄДРПОУ 36627630. Розмір статутного капіталу складає 108 950, 00 грн.

Основними видами діяльності ТОВ «ГЕКО» є: будівництво житлових і нежитлових будівель (41.20); загальне прибирання будинків (81.21); інша діяльність із прибирання будинків і промислових об'єктів (81.22); оптова торгівля іншими проміжними продуктами (46.76); неспеціалізована оптова торгівля (46.90); діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах (71.12).

На цей час штат співробітників компанії налічує 46 людей, до яких входять директор, головний інженер, бухгалтер, менеджери з продажу, секретар, спеціаліст зі кошторисів, спеціаліст з тендерних закупівель, інженер якості контролю, інженер з техніки безпеки, бригадири, робочі бригади (монтажники від 4 розряду і вище, електрогазозварювальники, маляр, каменяр).

Організаційна структура ТОВ «ГЕКО» наведена на рис. 2.1.

На підприємстві діє лінійна система управління. Безпосередньо директору підпорядковуються:

1. Бухгалтерія, куди входить головний бухгалтер, у його відповідальності вся фінансова діяльність підприємства.
2. Особистий секретар директора, до обов'язків якого входить виконання особистих розпоряджень директора.

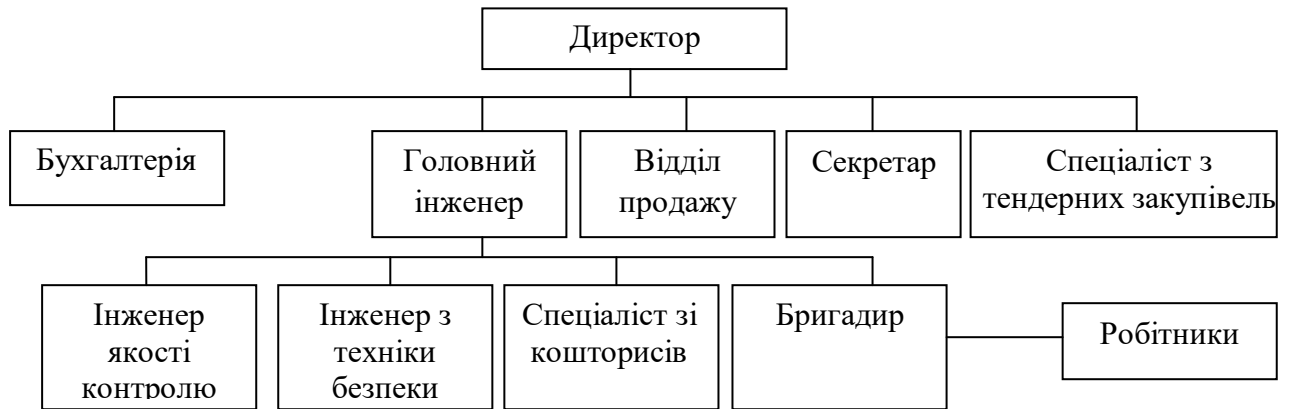


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ГЕКО»

3. Спеціаліст із тендерних закупівель. До його обов'язків входить пошук тендерних конкурсів, вибір найбільш підходящих конкурсів для участі, узгодження з директором та головним інженером пропонувананих умов, розробка всієї необхідної документації для участі у затверджених конкурсах.

4. Відділ продажів, куди входять три менеджери з продажу. Вони займаються продажем будівельних матеріалів та пошуком клієнтів.

5. Головний інженер, який є відповідальним за всю виробничу діяльність підприємства.

Головному інженеру підпорядковуються:

Інженер якості контролю, він здійснює свою діяльність безпосередньо на об'єктах, є відповідальною особою за проведення робіт на об'єкті та його здачу.

Інженер з техніки безпеки стежить за виконанням безпеки умов праці та проведенням робіт.

Спеціаліст з кошторисів прораховує матеріально-господарські витрати на проведення робіт на об'єкті та кінцеву вартість робіт.

Бригадир відповідальний за виконання термінів робіт, розподіл робіт між робітниками, запровадження облікових журналів та відомостей робіт на об'єкті.

У свою чергу бригадиру підпорядковуюються робітники, такі як: муляри, каменярі, електрогазозварювальники, монтажники. У кожного бригадира у підпорядкуванні перебувають по 6 людей.

На даний момент компанією активно просувається тендерний напрямок.

Особливу увагу компанія приділяє розвитку великих проєктів та реалізації виграних тендерів, а також постачання будівельних матеріалів та вантажів.

Динаміку показників ліквідності ТОВ «ГЕКО» за 2017-2021 рр. наведено в табл.2.1.

Зростання поточної та абсолютної ліквідності підприємства є позитивним, що свідчить про те, що підприємство здатне вчасно погасити заборгованість у разі закінчення терміну оплати.

*Таблиця 2.1*

**Динаміка показників ліквідності ТОВ «ГЕКО»**

Показник ліквідності	2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021/2017
Поточна ліквідність	76,60%	86,80%	89,40%	101,30%	118,80%	42,20%
Абсолютна ліквідність	1,40%	2,30%	3,40%	2,80%	2,30%	0,90%
Коефіцієнт «кислотний тест»	39,90%	47,50%	52,60%	60,00%	71,10%	31,20%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	38,60%	46,20%	51,20%	59,30%	69,20%	30,60%
Відношення грошових коштів до активів	0,80%	1,30%	1,70%	1,10%	0,80%	0,00%

Тестовий бал ТОВ «ГЕКО» досить високий і зростає, що вказує на те, що ТОВ «ГЕКО» переживає період потужного зростання, швидко перетворюючи дебіторську заборгованість у готівку, тоді як ТОВ «ГЕКО» може легко сплачувати свої фінансові зобов'язання шляхом злиття.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 38,6% до 69,2%, що є позитивною тенденцією та свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства.

Аналіз показників платоспроможності показав, що показник автономності зріс з 34,9% у 2017 році до 55,5% у 2021 році, що свідчить про підвищення здатності компанії управляти своїми зобов'язаннями (табл.2.2)

Таблиця 2.2

### Динаміка показників платоспроможності ТОВ «ГЕКО»

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021/2017
Коефіцієнт автономії	34,90%	39,60%	39,30%	50,30%	55,50%	20,60%
Відношення чистого боргудо ЕВІТДА	3	3	3,5	2,9	2,2	-0,80
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	63,00%	77,00%	73,80%	84,70%	92,10%	29,10%

Коефіцієнт забезпеченості основних засобів власним капіталом характеризує ступінь фінансування інвестованих (довгострокових) активів за рахунок власного капіталу, і у випадку ТОВ «ГЕКО» показує, що у 2017 році воно профінансувало 63% основних засобів, а у 2021 році становив 92,1 %, що є позитивною тенденцією.

Оцінка рентабельності ТОВ «ГЕКО» показує, що у 2021 році рентабельність активів зменшилась на 0,8%, водночас рентабельність власного капіталу порівняно з 2017 роком знизилася на 15,8% (табл.2.3).

Таблиця 2.3

### Динаміка показників прибутковості ТОВ «ГЕКО»

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021/2017
ROA – рентабельність активів	8,40%	10,50%	10,00%	11,30%	7,60%	-0,80%
Рентабельність власного капіталу	31,70%	36,00%	34,30%	29,10%	15,90%	-15,80%
RCA – рентабельність оборотних активів	18,80%	21,60%	21,80%	28,40%	19,20%	0,40%
NPM – чиста маржа	5,60%	7,10%	7,90%	9,10%	6,40%	0,80%
ROTA – рентабельність загальних активів	16,60%	15,80%	14,10%	15,60%	15,80%	-0,80%



*Продовження табл. 2.3*

Валова рентабельність собівартості	35,10%	30,40%	27,90%	35,80%	42,90%	7,80%
Рентабельність операційних витрат	163,00%	160,70%	146,90%	136,50%	155,70%	– 7,30%
Чиста рентабельність витрат	12,30%	11,20%	11,00%	10,20%	13,30%	1,00%

ROTA – рентабельність загальних активів зменшилася на 0,8% у 2021 році, що вказує на зниження використання активів. Оцінка ділової активності показала, що у 2021 році загальна балансова оборотність зменшилася на 0,4, а оборотність дебіторської заборгованості – на 1,7 порівняно з 2017 роком (табл. 2.4).

Ця тенденція є негативною, оскільки термін погашення дебіторської заборгованості збільшується.

*Таблиця 2.4***Динаміка показників ділової активності ТОВ «ГЕКО»**

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021/2017
Оборотність загальних активів	1,6	1,6	1,5	1,2	1,2	–0,40
Оборотність робочого капіталу	–9,8	–15,7	–23,2	–50,7	35,4	45,20
Оборотність дебіторської заборгованості	7,2	6,9	5,9	5,3	5,5	–1,70

В 2021 році значно виросла оборотність робочого капіталу, що свідчить про прискорення виробничих процесів на підприємстві.

**2.2. Аналіз забезпечення персоналом підприємства ТОВ «ГЕКО»**

До сфери діяльності управління персоналом ТОВ «ГЕКО» відноситься виконання наступних функцій, що показані на рис.2.2.

Для детального дослідження мотивації праці персоналу, проведемо дослідження структури персоналу на досліджуваному підприємстві ТОВ

«ГЕКО». На рисунку 2.3. наведемо аналіз чисельності персоналу підприємства.

пошук та адаптація персоналу	адаптація – це процес введення нових співробітників у трудовий колектив та визнання специфіки роботи підприємства
оперативна робота з персоналом	навчання та розвиток персоналу, проведення оперативної оцінки персоналу та мотивації співробітників
стратегічна робота з персоналом	націлення працівників на стратегічні цілі компанії, робота на перспективу

Рис. 2.2. Функції управління персоналом ТОВ «ГЕКО»

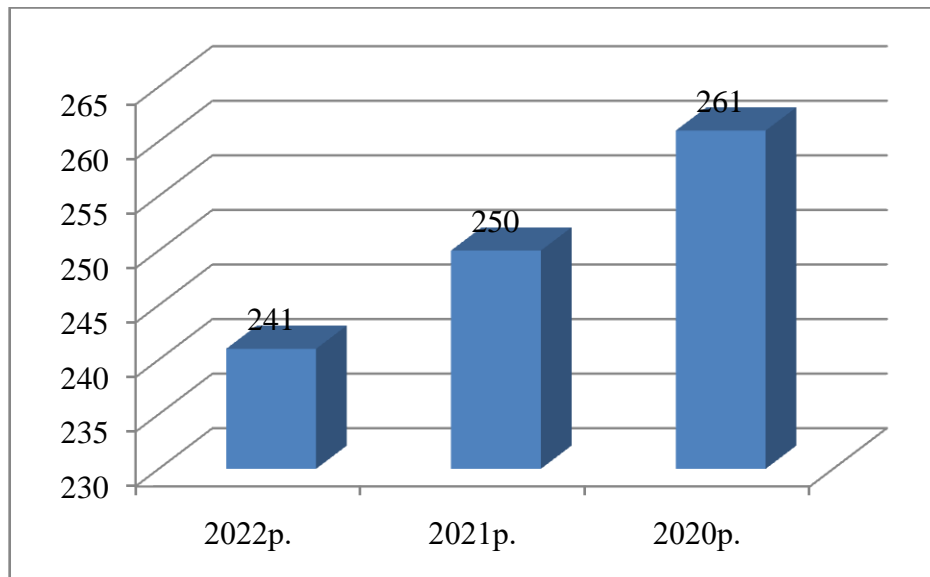


Рис. 2.3. Аналіз чисельності персоналу за 2020-2022рр. ТОВ «ГЕКО».

З рисунку бачимо зменшення кількості персоналу на підприємстві у 2022 році порівняно з 2020 роком на 8% (20 чоловік). Це пов'язано з початком війни на початку 2022 року в Україні та виїздом працівників за кордон. На ТОВ «ГЕКО» вищу освіту мають більшість працівників. За статевою структурою переважають чоловіки (табл. 2.5.)

З таблиці можна зробити висновок, що на ТОВ «ГЕКО» лише 1,49% становить кількість керівників від загальної кількості персоналу. За віковою структурою більшість персоналу віком 46-55 років. Частка осіб старше 56 років скоротилася на 33,3% у 2022 році порівняно з 2020 роком.

**Динаміка та структура персоналу ТОВ «ГЕКО»**

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Абс.відх 2020/2022р.	Відн.відх. 2020/2022р.
Чисельність, осіб					
чоловіки	251	241	232	-19	-8,19
жінки	10	9	9	-1	-11,1
Разом	261	250	241	-20	-8,3
Структура, %					
чоловіки	60,82	60,07	61,59	0,77	1,27
жінки	39,18	39,93	38,41	-0,77	-2
Разом	100	100	100	0	0
Чисельність за віком, осіб					
до 30 років	81	70	62	-19	-30,6
31-45 років	90	82	77	-13	-14,4
46-55 років	87	93	100	13	14,9
старші 56 років	3	5	2	-1	-33,3
Разом	261	250	241	-20	-7,7
Структура за віком, %					
до 30 років	31,06	28,06	25,84	-5,22	-16,8
31-45 років	34,55	32,85	32,14	-2,41	-6,9
46-55 років	27,00	34,49	32,56	5,56	20,6
старші 56 років	7,39	4,60	9,46	2,07	28,01
Разом	100	100	100	0	0
Категорія зайнятих осіб					
Керівники	18	17	18	-	-
Спеціалісти	211	206	195	-16	-7,6
Технічні працівники	32	18	28	-4	-12,5
Разом	261	250	241	-20	-7,7
Структура, %					
Керівники	1,46	1,28	1,49	0,03	2,01
Спеціалісти	80,85	82,41	80,96	0,11	0,13
Технічні працівники	17,69	16,31	17,54	-0,15	-0,84
Разом	100	100	100	0	0

Дисциплінарні порушення на ТОВ «ГЕКО» відсутні. Персонал сумлінно виконує свої посадовці обов'язки, дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку, дотримується трудової дисципліни, виконує встановлені норми праці, дотримується вимог щодо охорони праці та забезпечення безпеки праці, дбайливо ставитись до майна роботодавця.

Визначення у динаміці кількості працівників, зайнятих некваліфікованою та малокваліфікованою працею, важкою ручною працею. Робота допоміжного робітника відноситься до категорії некваліфікованої та малокваліфікованої праці, який здійснює навантаження, розвантаження, транспортування вантажів, прибирання приміщень. Оскільки фірма є не дуже великою, то протягом усього періоду роботи в ТОВ «ГЕКО» працює лише декілька допоміжних робітників.

Збір та аналіз даних про рівень санітарно-гігієнічних виробничих та побутових умов. Стан робочих місць, побутовок у ТОВ «ГЕКО» перебуває у задовільному стані. Щодня здійснюється прибирання приміщень. Управління охороною праці в організації здійснює її керівник. Розроблено інструкції з охорони праці, проводиться регулярно інструктаж з техніки безпеки, дотримуються всіх необхідних вимог з охорони праці.

Наведемо отримані дані аналізу в таблиці 2.6.

*Таблиця 2.6*

#### **Аналіз основних існуючих проблем ТОВ «ГЕКО»**

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Зниження рівня купівельної здібності	Зниження фінансових ресурсів
Зростання рівня цін	Плинність кадрів
Воєнний стан в Україні	Скорочення чисельності персоналу та збільшення навантаження на працівників, які залишились
Посилення держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів	Рівень професіоналізму персоналу
Девальвація гривні	Не ефективність мотивації

Отже, з таблиці можемо зробити висновок, що існують ряд проблем, які негативно впливають на розвиток персоналу ТОВ «ГЕКО». Для повного дослідження необхідно проаналізувати мотивацію праці персоналу підприємства.

### 2.3. Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ГЕКО»

Посадові оклади співробітникам встановлює директор організації у відповідності з посадою та кваліфікацією персоналу. При оплаті праці діють: відрядно-преміальна та погодинно-преміальна системи оплати праці.

Витрати на стимулювання працівників у 2022 році становили 1123 тис.грн., що майже на 8% менше ніж в 2020 році (табл.2.7).

Таблиця 2.7

#### Структура та динаміка фонду стимулювання працівників ТОВ «ГЕКО»

Показники	2020	2021	2022	Абс. відх 2020/2022	Відн. відх 2022/2020 %
Фонд оплати праці, тис.грн.	50019	54533	53500	3514	6,5
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	261	250	241	-20	-8,3
Середньомісячна зарплата на 1 працівника, тис..грн.	15,96	18,16	18,49	2,53	13,7
Фонд стимулювання працівників, тис. грн., в т.ч.:	1215	1152	1123	-92	-7,57
преміювання зарезультатами роботи	1149	994	896	-253	-22,02

Динаміка витрат на фонд стимулювання праці персоналу є спадаюча, що свідчить про негативні тенденції (рис.2.4).

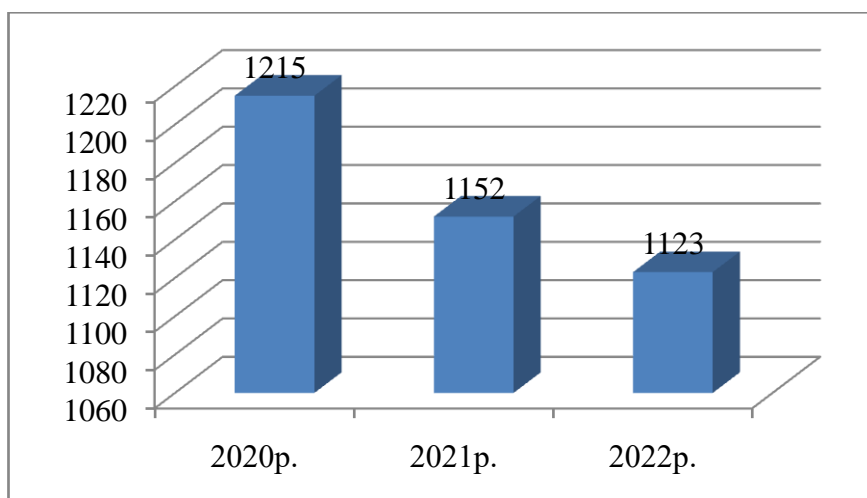


Рис. 2.4. Динаміка витрат на стимулювання працівників, тис.грн.

В структурі витрат на стимулювання праці переважають витрати на преміювання за результатами роботи, частка яких становила в (рис.2.5).

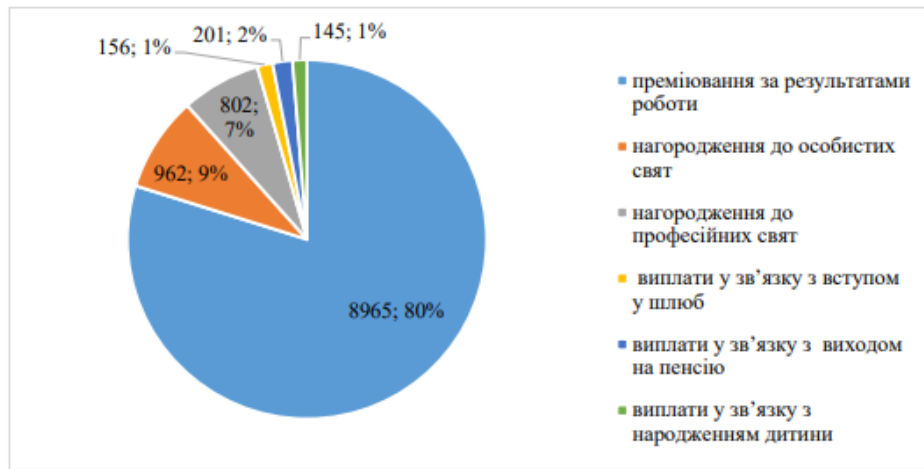


Рис. 2.5. Структура витрат на стимулювання праці в 2022 році, тис.грн.

Для того щоб з'ясувати, які ж фактори найбільше мотивують працівників до трудової діяльності ми проведемо опитування. У цьому опитуванні для працівників була надано можливість вибору 3 факторів, особисто значущих для нього в даний момент часу: можливість кар'єрного росту; гнучкий робочий графік; матеріальна мотивація працівників; гарна атмосфера у колективі; стабільність підприємства; повага з боку керівництва; умови праці. В опитуванні взяли участь 45 осіб підприємства (табл. 2.8.)

Таблиця 2.8

### Результати проведеного опитування

№	Найменування мотиву	Кількість опитованих	%
1	Матеріальна мотивація співробітників	40	88
2	Умови праці	37	82
3	Можливість кар'єрного росту	17	38
4	Гарна атмосфера в колективі	15	33
5	Стабільність підприємства	13	29
6	Повага зі сторони керівництва	9	20
7	Гнучкий робочий графік	4	9

Слід зазначити, що більшість опитаних вибрали «матеріальну мотивацію співробітників» та «умови праці» це рядові працівники, до них відносяться робітники. Співробітники вищої посади, такі як бригадир,

майстри обирають «можливість кар'єрного зростання» і лише потім «матеріальну мотивацію співробітників».

В результаті проведеного опитування з'ясувалося, що на різних рівнях управління, важливими є різні чинники мотивації. Так для працівників вищої посади це можливість кар'єрного зростання, хороша атмосфера в колективі, а для рядових працівників це матеріальна мотивація, добрі умови праці. Звідси слід, що кожного рівня управління необхідний свій підхід.

В рамках дослідження системи стимулювання у ТОВ «ГЕКО» було проведено опитування. У ньому брали участь 45 співробітників.

Оцінка результатів проводиться за наступною шкалою ступеня задоволеності:

Висока 0,7 – 1,0

Середня 0,4 – 0,7

Низька 0,0 – 0,4.

Таблиця 2.9

**Ступінь задоволеності персоналу системою матеріального стимулювання**

№	Зміст питання	Кількість задов. відповідей	Частка задов.. відповідей від загальної кількості робітників	Індекс задов.	Ступінь задов.
1	Фактори очікування				
1а	Чи очікуєте ви, що ваша успішна робота призведе до бажаного результату	32	72%	0,71	висока
1б	Чи вважаєте ви, що отримані результати приведуть до очікуваних винагородам за цей результат	26	58%	0,5	середня
1в	Чи представляє цінність для вас одержуване винагорода	36	80%	0,8	висока
2	Фактори справедливості				
2а	Чи відомий вам розмір винагороди ваших колег, одержуваного за роботу, аналогічну тієї, яку виконуєте ви	18	40%	0,4	середня

2б	Ваша реакція на відомості про більш високу оплату праці за аналогічну роботу у вашому або в іншому підрозділі	11	24%	0,24	низька
2в	Як ви оцінюєте ставлення до себе як до працівника з боку керівництва відносно одержуваної винагороди	13	29%	0,29	низька
2г	Яка ваша комплексна оцінка одержуваної винагороди	20	44%	0,44	середня
3	Чи вважаєте ви, що витрачені вами зусилля на виконання роботи високі	22	49%	0,49	середня
4	Чи вважаєте ви себе здібним працівником	41	91%	0,91	висока
5	Як ви оцінюєте свою роль у процесі колективної праці на вашому підприємстві	38	85%	0,85	висока
6	Чи впевнені ви в тому, що одержувана вами винагорода справедливо по відношенню до результатам вашого праці	9	20%	0,20	низька

За даними проведеного дослідження визначено ступінь задоволеності системою матеріального стимулювання.

За результатами опитування високого ступеня задоволеності відповідають 4 параметра; середньої – 4 і низької – 3. Однак слід враховувати, що один параметр середнього інтервалу близький до нижньої межі за значенням оціночної шкали, отже, можуть бути віднесені до низького ступеня задоволеності.

У системі мотивації персоналу заробітна плата повною мірою не виконує своєї стимулюючої функції, оскільки працівники незадоволені рівнем заробітної плати для підприємства.

Таким чином, система матеріального стимулювання у ТОВ «ГЕКО» оцінюється як задовільна.

Ще одним важливим фактором стимулювання є моральне стимулювання. Аналіз проводився шляхом анкетування працівників. В анкеті



озвучувалися параметри морального стимулювання, що характеризують психологічні, соціальні та моральні якості трудової діяльності.

В опитуванні взяли участь 45 співробітників.

Шкала оцінки питань аналогічна щодо аналізу матеріального стимулювання.

Ступінь задоволеності (індекс задоволеності) (табл. 2.10)

Висока 0,7 – 1,0

Середня 0,4 – 0,7

Низька 0,0 – 0,4.

Таблиця 2.10

**Ступінь задоволеності персоналу системою морального  
стимулювання**

№	Зміст питання	Кількість задов. відповідей	Частка задов.. відповідей від загальної кількості робітників	Індекс задов.	Ступінь задов.
1	Фактори очікування				
1а	Чи очікуєте ви, що ваша успішна робота призведе до можливості кар'єрного зростання	31	69%	0,69	середня
1б	Чи вважаєте ви, що отримані результати приведуть до очікуваного уваги з боку колег за цей результат	32	71%	0,71	висока
1в	Яку цінність представляє для вас організація відпочинку	32	71%	0,71	висока
2	Фактори справедливості				
2а	Чи відомі вам випадки похвали ваших колег зі сторони керівництва, одержуваного за роботу, аналогічну тій, яку виконуєте ви	19	43%	0,43	середня
2б	Ваша реакція на більш комфортні умови праці працівника, який виконує аналогічну роботу в іншому підрозділі	9	20%	0,2	низька

2в	Чи вважаєте ви справедливим ступінь уваги з боку керівництва за виявлену вами ініціативу	16	35%	0,35	низька
2г	Яка ваша комплексна оцінка одержуваного морального заохочення	18	40%	0,4	середня
3	Чи вважаєте ви, що витрачені вами зусилля на виконання роботи високі	21	47%	0,47	середня
4	Чи вважаєте ви себе здібним працівником	41	91%	0,9	висока
5	Як ви оцінюєте свою роль у процесі колективної праці на вашому підприємстві	38	85%	0,85	висока
6	Чи впевнені ви в тому, що визнання вами визнання з боку колег та керівництва справедливо за стосовно результатів вашої праці	18	40%	0,40	низька

За даними проведеного дослідження визначено ступінь задоволеності системою морального стимулювання.

Таким чином, ступінь задоволеності організацією та умовами праці ТОВ «ГЕКО» оцінюється як низька. Однак параметри, за якими ступінь задоволеності оцінюється, як середня близька до нижньої межі індексного інтервалу оцінки і тому можуть бути прирівняні до низького рівня задоволеності.

Отже, за результатами проведеного дослідження встановлено, що підприємство використовує методи фінансової мотивації, зокрема преміювання за результатами роботи, оплата особистих відпусток. Кошти не виділяються на заходи нефінансового характеру або на навчання колег, хоча працівники вважають ці сфери мотивації важливими.

### **Висновки до 2 розділу**

Дослідження підприємства ТОВ «ГЕКО» показало, що його стан досить високий і зростає, що вказує на те, що ТОВ «ГЕКО» переживає період потужного зростання, швидко перетворюючи дебіторську заборгованість у готівку, тоді як ТОВ «ГЕКО» може легко сплачувати свої фінансові зобов'язання шляхом злиття.

Зменшення кількості персоналу на підприємстві у 2022 році порівняно з 2020 роком на 8% (20 чоловік). Це пов'язано з початком війни на початку 2022 року в Україні та виїздом працівників за кордон.

На ТОВ «ГЕКО» лише 1,49% становить кількість керівників від загальної кількості персоналу. За віковою структурою більшість персоналу віком 46-55 років. Частка осіб старше 56 років скоротилася на 33,3% у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Дисциплінарні порушення на ТОВ «ГЕКО» відсутні. Персонал сумлінно виконує свої посадовці обов'язки, дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку, дотримується трудової дисципліни, виконує встановлені норми праці, дотримується вимог щодо охорони праці та забезпечення безпеки праці, дбайливо ставитись до майна роботодавця.

Отже, з дослідження можемо зробити висновок, що існують ряд проблем, які негативно впливають на розвиток персоналу ТОВ «ГЕКО». Для повного дослідження необхідно проаналізувати мотивацію праці персоналу підприємства.

У системі мотивації персоналу заробітна плата повною мірою не виконує своєї стимулюючої функції, оскільки працівники незадоволені рівнем заробітної плати для підприємства.

Таким чином, система матеріального стимулювання у ТОВ «ГЕКО» оцінюється як задовільна.

Ще одним важливим фактором стимулювання є моральне стимулювання. Аналіз проводився шляхом анкетування працівників. В анкеті озвучувалися параметри морального стимулювання, що характеризують психологічні, соціальні та моральні якості трудової діяльності.

Таким чином, ступінь задоволеності організацією та умовами праці ТОВ «ГЕКО» оцінюється як низька. Однак параметри, за якими ступінь задоволеності оцінюється, як середня близька до нижньої межі індексного інтервалу оцінки і тому можуть бути прирівняні до низького рівня задоволеності.

Показники ступеня задоволеності говорять про неефективну організацію праці, неефективної системи морального стимулювання та мотивування праці та необхідності її вдосконалювати.

Отже, за результатами проведеного дослідження встановлено, що підприємство використовує методи фінансової мотивації, зокрема преміювання за результатами роботи, оплата особистих відпусток. Кошти не виділяються на заходи нефінансового характеру або на навчання колег, хоча працівники вважають ці сфери мотивації важливими.

## РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 3.1. Пропозиції щодо удосконалення мотивації персоналу на ТОВ «ГЕКО»

Представимо нову підсистему управління мотивацією праці персоналу на ТОВ «ГЕКО» (рис. 3.1.)

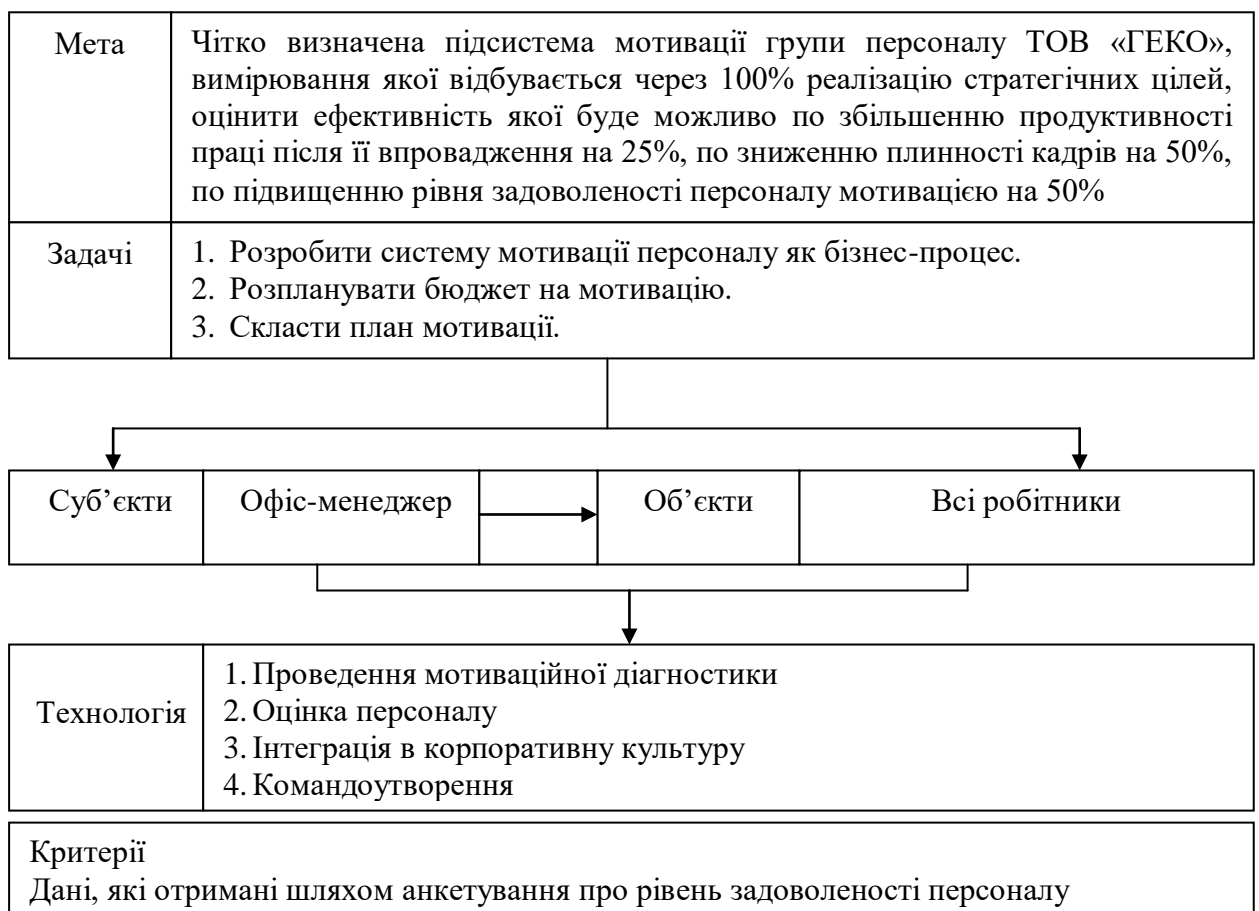


Рис. 3.1. Система «Мотивація персоналу»

У рамках створення даного бізнес-процесу потрібно визначити необхідну документацію: заходи щодо вдосконалення мотивації; Положення про бізнес-процес «Регламент мотивації персоналу»; бюджет.

Розглянемо необхідну документацію для написання цього проекту (табл.3.1.).

Таблиця 3.1

### Нормативно-регламентуючі документи

Складові мотивації	Нормативно-регламентуючі документи
Мотивація праці персоналу в цілому	Колективний договір, трудовий договір, Положення про систему УП, Положення про персонал, Положення про підрозділи, Посадова інструкція, Штатний розклад, Типова структура управління та нормативи чисельності працівників.
Матеріальна мотивація	Положення про організацію оплати праці працівників, положення про преміювання персоналу, Положення про виплату надбавок за стаж роботи у організації.
Нематеріальна мотивація	Положення про проведення атестації, Положення про професійне навчання кадрів

При розробці проекту щодо вдосконалення мотивації персоналу будуть використані такі інструменти мотивації, перелічені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### Нові інструменти мотивації

Технологія	Заходи
Проведення мотиваційного аудиту	Анкетування
Командоутворення	Наради, обмін досвідом
Застосування об'єктивної системи оцінки персоналу	Оцінка «360 градусів»
Інтеграція в корпоративну культуру	Дошка пошани, вітання, конкурси, поїздки

На основі цих даних будуватиметься процес нематеріальної мотивації.

Заходи, спрямовані на підвищення нематеріального рівня мотивації, можна розділити на групи: щомісячна, піврічна, річна, одноразова.

Усі види можна подати докладніше, таблиця 3.3.

Етапи нової підсистеми управління мотивацією:

1 етап. Аналіз поточної мотивації та використовуваних методів.

2 етап. Удосконалення системи та внесення коригувань.

Опишемо етапи бізнес-процесу докладніше:

1. Аналіз поточної підсистеми управління мотивацією та використовуваних методів. За допомогою цього етапу ми зможемо відтворити повну картину сьогодення процесу мотивації, що реально існує на

підприємстві. Дізнатися які заходи на даний момент використовуються для забезпечення цієї підсистеми управління персоналом

Таблиця 3.3

### Заходи та види мотивації

Вид мотивації	Заходи
Одноразова (за ситуацією)	Адаптація та навчання. Організація корпоративних заходів. Особиста подяка від керівника. Просування по службі. Вітання.
Щомісячна	Заробітна плата та преміювання: з урахуванням досягнутих показників у роботі, за стаж. Створення сприятливих умов праці. Участь у вирішенні колективних питань. Заохочення ініціативи. Розміщення заходів на дошці пошани.
Піврічна	Мотивація працівників через об'єктивну оцінку роботи працівників керівником, колегами, внутрішніми та зовнішніми клієнтами Оцінка «360 градусів». Проведення досліджень проблем мотивації персоналу – анкетування. Наради. Обмін досвідом.
Річна	Поїздки

2. Удосконалення підсистеми управління мотивацією та внесення коригування. Для усунення слабких сторін нами були запропоновані заходи щодо вдосконалення мотивації персоналу на ТОВ «ГЕКО», які представлені на рисунку 3.2.

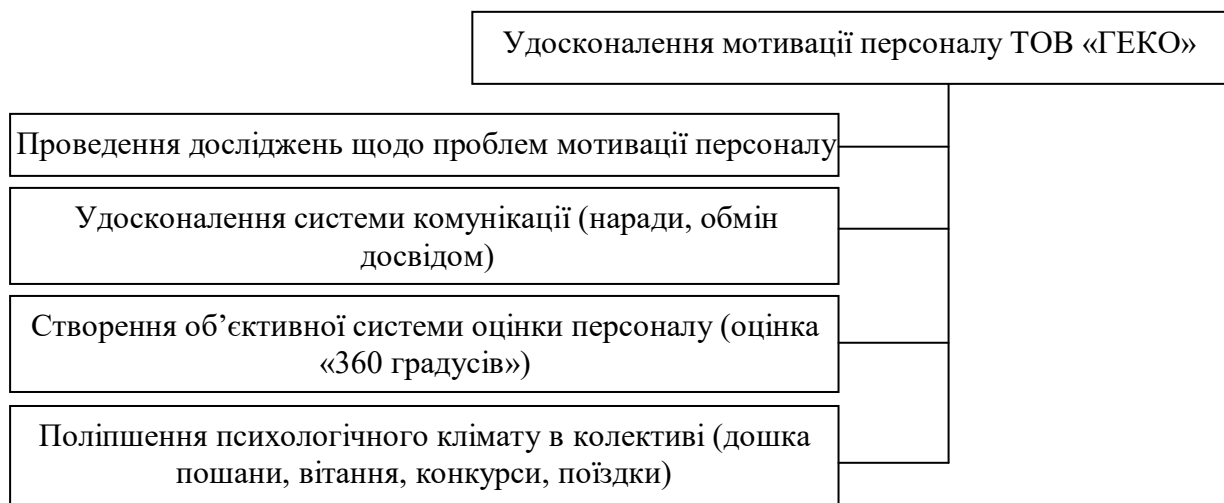


Рис. 3.2. Удосконалення мотивації персоналу на ТОВ «ГЕКО»

1. Для зниження плинності кадрів пропонується проведення досліджень проблем мотивації персоналу Мотивація персоналу – ключова, пов'язана зі всіма іншими аспектами управління область, яка заслуговує на самої пильної уваги керівника.

Перед тим, як приступати до процесу діагностики підсистеми управління мотивацією необхідно визначитися з цілями цього кроку. Не варто робити процес діагностики задоволеності працею співробітників із простої цікавості.

Консультаційний досвід показує, що діагностика заради діагностики швидше здатна заподіяти шкоду компанії, ніж користь. Особливо в тому випадку, якщо подібна робота в компанії не проводилася раніше чи не проводилася давно.

Якщо керівник із чистої цікавості поцікавився, що не задовольняє співробітників, він сформував очікування покращення ситуації, а оскільки змінювати нічого не планував, то очікування залишаться незадоволеними. Такий підхід значно ускладнює ситуацію в компанії.

Отже, процес діагностики ступеня мотиваційної системи має починатися з визначення цілей та завдань мотивації організації. Навіть якщо цілі та завдання вже визначені та прописані, необхідно регулярно повертатися до цього питання та коригувати формулювання, залежно від етапу розвитку бізнесу, стратегічних та оперативних цілей організації.

Іншими словами, у кожний момент часу необхідно чітко розуміти, що мотивують співробітників в даний момент часу, що очікують від команди, яка покликана досягати результатів, що стоять перед організацією.

Далі необхідно визначитися з цілями та завданнями планованої процедури (розстановка цільових орієнтирів, пріоритетів). Тут дуже важливо зрозуміти, чим викликана потреба у цій процедурі та визначитися з цілями діагностики. Це залежить від ситуації, що склалася нині в організації.

Інший варіант необхідності діагностики підсистеми управління мотивацією – наявність якихось прихованих процесів у підрозділах



організації. У більшості випадків діагностика мотивації персоналу буде складовою більш глибокої роботи, пов'язаної з корекцією системи управління персоналом.

Ще однією причиною даної процедури може бути вихід організації на новий етап свого розвитку.

Наступним кроком є вибір інструментів, за допомогою яких буде проводитися дослідження поточної ситуації, тобто безпосередньо діагностика.

Як один з методів виявлення рушійних мотивів працівника можна використовувати метод анкетування.

Розробимо спеціальну анкету для працівників.

В якості мети даного анкетування буде розглядатися, з одного боку, збір інформації про те, що для працівника є найбільш привабливим у його роботі, що, навпаки, викликає труднощі, які мотиви спонукають його до діяльності, що є найбільш мотивуючим фактором, тобто виявлення рушійних мотивів. Анкета виступає як елемент «зворотного зв'язку» для керівництва. Але одночасно виконувалася ще одна функція.

Етапи проведення досліджень проблем мотивації персоналу представимо на рисунку 3.3.

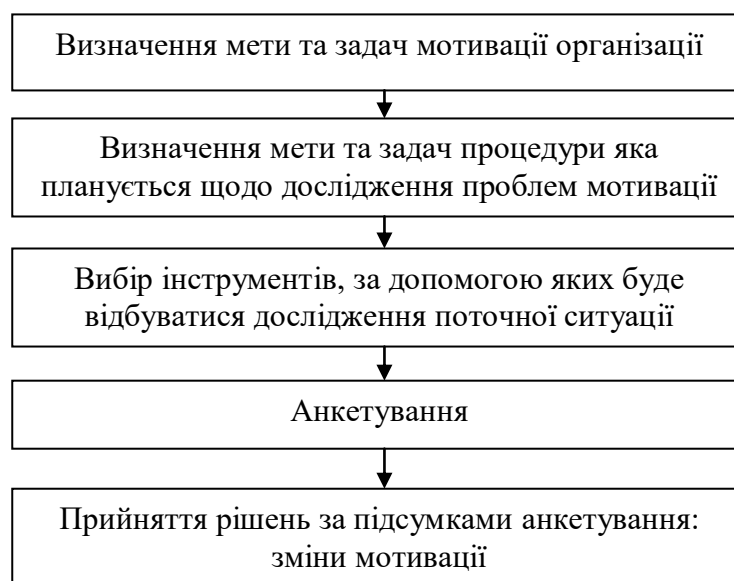


Рис. 3.3. Етапи проведення досліджень проблем мотивації

Анкета має мати анонімний характер. Це дозволить отримати більше чесні та щирі відповіді, зменшити вплив ефекту соціальної бажаності.

Перші три питання (вік, стать, час роботи) є, з одного боку, чисто інформативними, а з іншого боку представляють великий інтерес для дослідження.

Четверте питання є не менш важливим, оскільки воно розкриває цілі, які ставлять перед собою працівники.

Відповідаючи на запитання «Що є найбільш привабливим у роботі», працівник як би відповідає на питання, що він чекає від цієї роботи, яким чином він збирається це здійснити, і, нарешті, що його дійсно приваблює в роботі, чи є мотиви переважно внутрішніми чи зовнішніми.

Внутрішній та зовнішній мотивації присвячено також п'яте питання: «З якими основними труднощами Ви стикаєтеся під час роботи».

На оцінку ступеня задоволеності персоналу своєю роботою спрямовано шосте запитання: «Будь ласка, вкажіть, якою мірою вас задовольняють наступні сторони вашої роботи, використовуючи таку шкалу: 5 – цілком задовольняє, 4 – швидше задовольняє, ніж ні, 3 – не можу відповісти, задовольняє чи ні, 2 – скоріше не задовольняє, 1 – зовсім не задовольняє: – розмір заробітної плати; сам процес виконуваної роботи; перспективи професійного та службового зростання; взаємини з безпосереднім керівником; важливість та відповідальність виконуваної роботи; умови праці (шум, освітленість, температура, чистота тощо); надійність місця роботи, впевненість у завтрашньому дні; те, наскільки ефективно організована робота загалом; взаємини, що склалися з товаришами по роботі; можливості для прояву самостійності та ініціативи у роботі.

## 2. Удосконалення комунікацій у колективі.

Нематеріальна мотивація, яка не вимагає вкладень:

- щомісячні загальні наради, на яких менеджери могли б «з перших вуст» отримувати відповіді, запитуючи директора: про політику організації, про зміни в організації роботи, про вирішення спірних питань тощо;

- обмін досвідом (навчання усередині підрозділу);

3. Розглянемо заходи щодо покращення психологічного клімату:

а) привітання з днем народження, важливими, значущими датами професійного та особистого життя співробітників;

б) проведення конкурсів, а також змагань за звання найкращого менеджера (нагорода – перехідний приз). Можливе введення заходу працівник року, заохочення роботи дипломом «Працівник вищої категорії» за досягнення та нововведення у діяльність організації;

в) корпоративні подорожі. Корпоративні подорожі потрібні для мотивації співробітників. Це заохочення людей за їхню лояльність до організації та плідна праця, нагорода за досягнуті успіхи чи аванс на майбутнє. Добре вмотивований співробітник після повернення працюватиме не покладаючи рук в очікуванні нових бонусів.

Види корпоративних заходів: поїздки на професійні виставки, організація турів зі спеціальних інтересів (спортивна та культурна тематика, тури для гурманів, екскурсійні та інші), Incentive-програми, включають заходи щодо зміцнення командного духу (наприклад: пейнтбол, стрільба з лука, інші командні змагання), тематичні вечори (Новорічні бали, прогулянки, банкети, пікніки), професійні свята, календарні свята;

г) у більшості західних компаній на стінах висять плакати з видатними співробітниками компанії з їх висловлюваннями. Ця також піднімає корпоративний дух.

4. З метою отримання даних про дії окремої людини чи всього підрозділу у реальних робочих ситуаціях пропонується застосування методу оцінки «оцінка 360 градусів». Оцінка 360 градусів – це оцінка по компетенції. Даний метод оцінки називають круговим зворотним зв'язком.

При правильній розробці та проведенні оцінка 360 градусів — це ефективний інструмент, що дозволяє виявити слабкі та сильні сторони діяльності працівників, скласти план професійного розвитку, побудувати відкриту корпоративну культуру та довірчі відносини з керівником,

підвищити прибутковість бізнесу за рахунок більш ефективного управління персоналом.

Оцінка 360 градусів – процедура, яка дозволяє побачити рівень професійної компетентності, ділові та особисті якості та потенціал співробітників.

Це очевидний результат від застосування методу.

На підставі анкетування виявляються недоліки та проблеми мотивації. Вибрані заходи мають забезпечити досягнення мети проєкту, тому збудуємо дерево цілей (рис. 3.4).

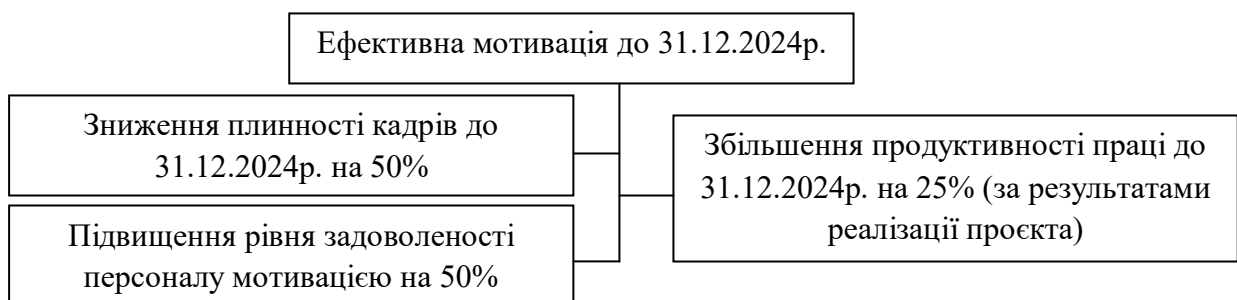


Рис. 3.4. Дерево цілей проєкту

Основним результатом бізнес-процесу мотивації персоналу, згідно поставленим цілям, буде високий рівень задоволеності роботою та досягнення ними результатів, що сприяють реалізації стратегії фірми.

### **3.2. Розробка заходів проєкту підвищення мотивації персоналу та побудови бюджету на підприємстві ТОВ «ГЕКО»**

Для розробки заходів, які будуть включені до проєкту та побудови бюджету, необхідно проаналізувати сили, які зможуть чинити тиск або бути мотивуючими для розвитку даного проєкту.

Розглянемо поле сил Курта Левіна (рис. 3.5).

Рушійні сили переважають над стримуючими, отже, проєкт необхідно впроваджувати, попри всі побоювання.

У реалізації цього проєкту задіяні різні посадові особи, які несуть відповідальність за його успішне впровадження та вплив (табл. 3.4.).

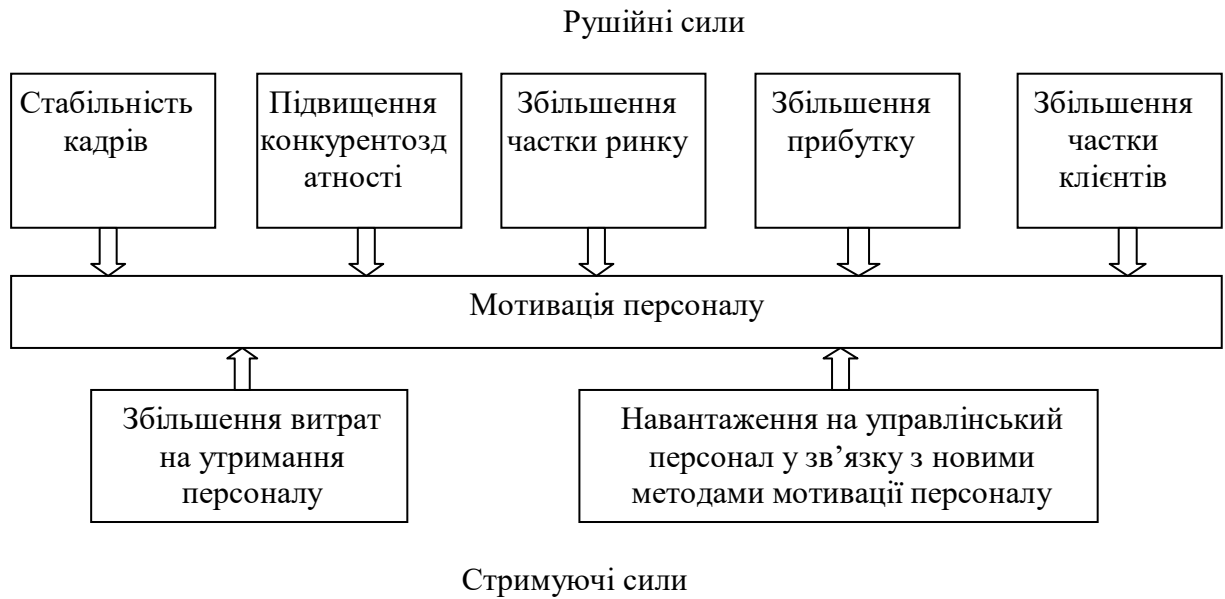


Рис. 3.5. Аналіз поля сил К.Левіна

Таблиця 3.4

### Зацікавленість сторін

Посадові особи та їх мотиви	Сила впливу
1. Керівництво. Реалізація стратегії, підвищення власної ефективності; підвищення ефективності роботи персоналу.	5
2. Офіс-менеджер. Підвищення власного авторитету та функції управління персоналом, реалізація стратегії через головний ресурс організації – персонал.	5
3. Начальники відділів. Підвищення мотивації співробітників, полегшення управління. Необхідність вивчення нової мотивації, можливі конфлікти з персоналом у разі незрозуміння принципу мотивації.	4
4. Персонал. Побойовання змін, час на перебудову під нову мотивацію.	3

Проведемо аналіз ризиків проєкту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Оцінка ризику

Критерії	Оцінки
Імовірність настання ризику	Дуже висока – 1. Висока – 0,7. Середня – 0,5. Низька - 0,2. Дуже низька – 0,1.
Ступінь впливу на проєкт	Дуже висока – 1. Висока – 0,7. Середня – 0,5. Низька - 0,2. Дуже низька – 0,1.

З таблиці 3.5 проведемо оцінку ризиків проєкту (табл. 3.6).

## Аналіз ризиків проекту

Ризик	Опис	Ймовірність настання	Ступінь наслідків	Коеф. впливу
Помилка в проведеному аналізі	Неправильно складена анкета або інші фактори, які можуть вплинути на результати дослідження та формування системи в цілому	0,7	1	0,7
Опір персоналу змін	Персонал, як правило, чинить опір будь-яким змінам. Необхідно розбудувати грамотну інформаційну програму персоналу з метою максимально високої зацікавленості.	1	1	1
Поява непередбачених додаткових витрат	Проект є короткостроковим, але передбачити усі статті витрат неможливо, тому існує ймовірність непередбачуваних витрат. Вони збільшать інвестиції в проект та термін окупності.	0,7	0,7	0,49
Недотримання термінів проекту	Проект та його окупність розраховані на певний термін та недотримання термінів призведе до збільшення витрат та строків окупності, а також до зменшення прибутку	0,2	1	0,02

Далі нам потрібно заповнити зведену матрицю оцінки ризиків. Це необхідно для того, щоб визначити ризики, які найбільш небезпечні при реалізації проекту.

Таблиця 3.7

## Матриця ризиків

Ймовірність	Наслідки				
	1	0,7	0,5	0,2	0,1
1	1 R2	0,7	0,5	0,2	0,1
0,7	0,7 R1	0,49 R3	0,35	0,14	0,07
0,5	0,1	0,35	0,25	0,1	0,05
0,2	0,2	0,14	0,1	0,4	0,02 R4
0,1	0,1	0,7	0,5	0,2	0,01

З карти ризиків проєкту випливає, що найнебезпечнішими є ризики, пов'язані з опором персоналу, можливими помилками у проведенні першочергового анкетування персоналу. Також сильний вплив на проєкт надають такий ризик як поява непередбачених додаткових витрат.

Складемо план заходів щодо нейтралізації всіх виявлених ризиків.

R1: Для мінімізації цього ризику, необхідно розробляти анкету з врахуванням всіх можливих варіантів відповідей. Анкета має бути чіткою і не мати неоднозначні питання.

R2: Для мінімізації ризиків, пов'язаних із опором персоналу необхідно ознайомити співробітників із мотивацією, щоб вона була для них зрозуміла та прозора. Необхідно роз'яснити та показати співробітникам, що нова мотивація це спосіб отримувати саме ті переваги та пільги які будуть цікаві саме їм, все залежатиме від їхньої ефективності. Так само у процесі змін з персоналу збиратиметься зворотний зв'язок, і проводитиметься коригування.

R3: Щоб знизити ризик появи додаткових витрат, необхідно деталізувати всі заходи, що проводяться, і спочатку виділити деяку суму грошей для додаткових витрат, за межі якої не можна буде виходити.

R4: Для мінімізації ризику не дотримання термінів проєкту необхідно скласти план заходів, у якому будуть зазначені терміни, відповідальні особи та результат, який необхідно отримати. Також необхідно проводити контроль, за виконанням усіх заходів у поставлені терміни та вводити санкції за порушення.

Для проведення заходів спрямованих на вдосконалення мотивації, складемо план заходів, таблиця 3.8.

*Таблиця 3.8*

### **План заходів**

№	Заходи	Строки, дні	Результат	Відповідальний
1	2	3	4	5
1	Етап 1. Аналіз існуючої мотивації. Проведення кадрового аудиту. Аналіз економічних показників.	2	Виявлення динаміки показників	Бухгалтер

2	Підбиття підсумків кадрового аудиту та аналіз довкілля. Проведення анкетування персоналу та аналіз даних	3	Збір даних необхідних для вдосконалення мотивації. Аналіз даних	Офіс-менеджер
3	Етап 2. Розробка нової системи мотивації. Визначення основних напрямів удосконалення системи мотивації	1	Розгляд усіх можливих заходів	Офіс-менеджер
4	Підготовка пропозицій затверджених керівником проекту	2	Формування елементів процесу	Офіс-менеджер
5	Формування процесу, погодження, збір зворотного зв'язку, коректування	1	Система готова до впровадження	Офіс-менеджер
6	Етап 3. Підготовка. Розробка бюджету	1	Кошторис витрат	Бухгалтер
7	Планування корпоративних поїздок	5	План поїздок	Офіс-менеджер
8	Планування конкурсів, нарад	5	План конкурсів	Офіс-менеджер
9	Розробка методики оцінки 360%	11	Методичний посібник з проведенню оцінки	Офіс-менеджер
10	Купівля дошки пошани, призів до конкурсам	1	Придбання необхідних товарів для мотивації	Водій
11	Підготовка та проведення презентації для співробітників, роз'яснювальної бесіди	4	Презентація	Офіс-менеджер
12	Розробка анкет	2	Анкети	Офіс-менеджер
13	Етап 4. Впровадження. Проведення анкетування	2	Заповнені анкети	Офіс-менеджер
14	Проведення нарад	1	Конструктивні пропозиції	Офіс-менеджер
15	Оформлення дошки пошани	1	Дошка пошани з фотографіями, вітаннями	Офіс-менеджер
16	Проведення оцінки персоналу «360 градусів»	1	Звіт про оцінювання персоналу	Офіс-менеджер
17	Планування та здійснення корпоративних заходів: поїздка	2	Згуртування колективу	Офіс-менеджер
18	Проведення корпоративного конкурсу	1	Підвищення професійної майстерності	Начальник відділу продажу
19	Етап 5. Коректування. Аналіз, доповіді щодо поточної ситуації	1	Виявлення проблем	Офіс-менеджер
20	Коректування планів	1	Новий план	Офіс-менеджер
21	Коректування бюджету проекту	1	Новий бюджет	Бухгалтер
22	Розробка остаточного скоригованого варіанта	1	Поліпшений процес	Офіс-менеджер



23	Підготовка документів для впровадження проекту	1	Вивчення ситуації	Офіс-менеджер
24	Збір даних за результатами впровадження проекту	1	Вивчення ситуації	Офіс-менеджер
25	Нарада за результатами впровадження проекту	1	Виявлення проблем	Офіс-менеджер
26	Підготовка звіту за результатами впровадження проекту	1	Звіт	Офіс-менеджер
27	Застосування відкоригованого проекту	109	Нова мотивація	Офіс-менеджер

Таким чином, приблизний час, витрачений на розробку та впровадження даного проекту у виробничий процес, складе приблизно 2 місяця.

Отже, основною метою проекту є побудова ефективної, чітко визначеною підсистемою управління мотивацією персоналу на ТОВ «ГЕКО». Підцілями є: зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, поліпшення морально-психологічного клімату колективі.

Тому для вдосконалення процесу «Мотивація персоналу» на ТОВ «ГЕКО» пропонують такі заходи: проведення досліджень проблем мотивації персоналу шляхом анкетування, удосконалення системи комунікації, створення об'єктивної системи оцінки персоналу, покращення психологічного клімату у колективі. Безпосереднє впровадження проекту займає два місяці.

Надалі здійснюється контроль за виконанням, оцінка економічних показників, а також перегляд системи винагороди на основі показників результативності.

### **Висновки до 3 розділу**

Отже, у третьому розділі були запропоновані заходи, спрямовані на підвищення нематеріального рівня мотивації, можна розділити на групи: щомісячна, піврічна, річна, одноразова.

Для розробки заходів, які будуть включені до проєкту підвищення мотивації персоналу та побудови бюджету на підприємстві ТОВ «ГЕКО» та побудови бюджету, було проаналізовано сили, які зможуть чинити тиск або бути мотивуючими для розвитку даного проєкту.

Таким чином, з проведеного дослідження видно, що керівництво вкрай позитивно налаштовано на реалізацію цього проєкту. Воно повністю розуміє його потребу. До того ж сила їхнього впливу на проєкт велика. Персонал не виступає категорично проти, але й не підтримує ідею керівництва, оскільки їм не відомо, до чого ці нові перетворення в організації можуть призвести.

Також були визначено ризики проєкту, які найбільш небезпечні при реалізації проєкту.

Таким чином, приблизний час, витрачений на розробку та впровадження даного проєкту у виробничий процес, складе приблизно 2 місяця.

Отже, основною метою проєкту є побудова ефективної, чітко визначеною підсистемою управління мотивацією персоналу на ТОВ «ГЕКО». Підцілями є: зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, поліпшення морально-психологічного клімату колективі.

## ВИСНОВКИ

Мотивацією називається сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що спонукають індивіда до діяльності, а також задають форми, межі, спрямованість його діяльності, орієнтовані досягнення поставлених цілей та завдань. Вплив мотивації залежить від великої кількості обставин, здебільшого індивідуально і під впливом зворотного зв'язку може змінюватися.

При впровадженні мотивації персоналу керівнику не слід обмежуватися лише позицією служби персоналу – обов'язково потрібно враховувати потреби своїх працівників. Завдяки кращому розумінню своїх працівників ефективність мотивації персоналу в організації виявиться значно вище.

Отже, преміальна схема діятиме, якщо позначені тимчасові терміни та встановлена чітка схема оцінки результатів. Співробітникам буде відомо, за що їм надаються бонуси, як вони самі зможуть впливати на досягнення цілей – забезпечується досить сильний стимул у роботі.

Посилення конкуренції на споживчому ринку, змушує керівників підприємств замислюватися над впровадженням сучасних технологій та нових підходів до організації роботи. Зміни на підприємстві допомагають отримати додатковий прибуток та завоювати лояльність покупців. Однак усі заходи можуть дати очікуваний ефект тільки за грамотної системи мотивації персоналу підприємства.

Тому ефективність роботи підприємства, його товарообіг та кількість прибутку значною мірою залежить від якості роботи його співробітників.

При здійсненні мотивації необхідно ретельно вивчити кожного співробітника, щоб визначити, які чинники його мотивують. Не можна застосовувати загальну концепцію всім працівникам. Індивідуальний підхід в управлінні мотивацією персоналу є головним правилом ефективної мотивації, оскільки результатом цього є висока задоволеність трудовою

діяльністю, що дозволяє досягти, високий рівень лояльності та одержання максимальних результатів від співробітників.

Дослідження підприємства ТОВ «ГЕКО» показало, що його стан досить високий і зростає, що вказує на те, що ТОВ «ГЕКО» переживає період потужного зростання, швидко перетворюючи дебіторську заборгованість у готівку, тоді як ТОВ «ГЕКО» може легко сплачувати свої фінансові зобов'язання шляхом злиття.

Зменшення кількості персоналу на підприємстві у 2022 році порівняно з 2020 роком на 8% (20 чоловік). Це пов'язано з початком війни на початку 2022 року в Україні та виїздом працівників за кордон.

На ТОВ «ГЕКО» лише 1,49% становить кількість керівників від загальної кількості персоналу. За віковою структурою більшість персоналу віком 46-55 років. Частка осіб старше 56 років скоротилася на 33,3% у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Дисциплінарні порушення на ТОВ «ГЕКО» відсутні. Персонал сумлінно виконує свої посадовці обов'язки, дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку, дотримується трудової дисципліни, виконує встановлені норми праці, дотримується вимог щодо охорони праці та забезпечення безпеки праці, дбайливо ставитись до майна роботодавця.

Отже, з дослідження можемо зробити висновок, що існують ряд проблем, які негативно впливають на розвиток персоналу ТОВ «ГЕКО». Для повного дослідження необхідно проаналізувати мотивацію праці персоналу підприємства.

У системі мотивації персоналу заробітна плата повною мірою не виконує своєї стимулюючої функції, оскільки працівники незадоволені рівнем заробітної плати для підприємства.

Таким чином, система матеріального стимулювання у ТОВ «ГЕКО» оцінюється як задовільна.

Ще одним важливим фактором стимулювання є моральне стимулювання. Аналіз проводився шляхом анкетування працівників. В анкеті

озвучувалися параметри морального стимулювання, що характеризують психологічні, соціальні та моральні якості трудової діяльності.

Таким чином, ступінь задоволеності організацією та умовами праці ТОВ «ГЕКО» оцінюється як низька. Однак параметри, за якими ступінь задоволеності оцінюється, як середня близька до нижньої межі індексного інтервалу оцінки і тому можуть бути прирівняні до низького рівня задоволеності.

Показники ступеня задоволеності говорять про неефективну організацію праці, неефективної системи морального стимулювання та мотивування праці та необхідності її вдосконалювати.

Отже, за результатами проведеного дослідження встановлено, що підприємство використовує методи фінансової мотивації, зокрема преміювання за результатами роботи, оплата особистих відпусток. Кошти не виділяються на заходи нефінансового характеру або на навчання колег, хоча працівники вважають ці сфери мотивації важливими.

Отже, у третьому розділі були запропоновані заходи, спрямовані на підвищення нематеріального рівня мотивації, можна розділити на групи: щомісячна, піврічна, річна, одноразова.

Для розробки заходів, які будуть включені до проєкту підвищення мотивації персоналу та побудови бюджету на підприємстві ТОВ «ГЕКО» та побудови бюджету, було проаналізовано сили, які зможуть чинити тиск або бути мотивуючими для розвитку даного проєкту.

Таким чином, з проведеного дослідження видно, щокерівництво вкрай позитивно налаштовано на реалізацію цього проєкту. Воно повністю розуміє його потребу. До того ж сила їхнього впливу на проєкт велика. Персонал не виступає категорично проти, але й не підтримує ідею керівництва, оскільки їм не відомо, до чого ці нові перетворення в організації можуть призвести.

Також були визначено ризики проєкту, які найбільш небезпечні при реалізації проєкту.

Таким чином, приблизний час, витрачений на розробку та впровадження даного проєкту у виробничий процес, складе приблизно 2 місяця.

Отже, основною метою проєкту є побудова ефективної, чітко визначеною підсистемою управління мотивацією персоналу на ТОВ «ГЕКО». Підцілями є: зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, поліпшення морально-психологічного клімату колективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 376–383
2. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.–метод. матеріали. Донецьк : Ін-т економіки пром–сті НАНУ, 2011. 199 с.
3. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
4. Богацька Н. М., Кузьменко М. М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. №2. С. 102–105.
5. Баєва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації. *Персонал*. 2005. №9. С. 81–84.
6. Вавнух В. Мотиваційний механізм підприємництва АПК у ринковій економіці. *Вісник Львівського університету. Серія: екон.* 2008. Вип. 40. С. 56–60.
7. Васюта В.Б., Чечіль Т.В. Сучасна система трудових показників на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
8. Вовканич С.Й., Риндзак О.Т. Активізація наукової діяльності молоді в системі інноваційного розвитку. Львів: ІРД НАН України, 2006. 186 с.
9. Галанець В.Г. Мотивація, стимулювання та оцінка персоналу: навч. посібник. Львів: Львівський національний аграрний університет. 2008. 224 с.
10. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2008. 584 с.

11. Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №2. С.78-83.
12. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект). К.: ІПКДЗУ, 2007. 154 с.
13. Клімова О. І. Управління трудовими ресурсами. Економічні науки. 2017. Вип. 5. С. 24–28.
14. Коленда Н. В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Наукові вісті. Східноєвропейського нац. університету ім. Лесі Українки*. 2013. № 4 (253). С. 49–53.
15. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2005. 337с.
16. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
17. Коваленко М.А. Менеджмент активності працівників підприємства. Херсон: Олди-плюс, 2006. 288 с.
18. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень. *Персонал*. 2008. №2. С.50 – 55.
19. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 6. С. 36–38.
20. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників: навчальний посібник. К.: Знання, КОО, 1999. 556с.
21. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
22. Куликов Г.Т. Мотивация труда наёмных работников: монография. К.: Институт демографии и социальных исследований НАН Украины, 2006. 244 с.
23. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 24(3). С. 109–115.



24. Лисак В. Ю., Ткачук В. В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 108–111.

25. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

26. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2011. 210 с.

27. Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238–246.

28. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.

29. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія. К.: Академія. 2000. Т.1. 864 с.

30. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.

31. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.

32. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.

33. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького нац. Університету*. 2009. № 5. С. 93–96

34. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506–510.

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

36. Федонін О.С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.
37. Шафранська Т.Ю., Коломієць О.В. Основні види мотивації працівників. URL: [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2013/Economics/10\\_133226.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm).
38. Шинкаренко В.Г. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2000. №4. С. 25-32.
39. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І.О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль, 2017. 252 с.
40. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах : Дис... канд. екон. наук: 08.06.01; Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки". К., 2014. 244 с.
41. Milkovich George T. Personnell Human Resource Management. Homewood: BPI/ IRWIN, Illinois 60430, 1988.