

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ФОСТАТА Ірина Михайлівна

Система мотивації та стимулювання персоналу. /
System of motivation and stimulation of the personnel

спеціальність: 073 – Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕН-41
І. М. Фостата

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, І. І. Смачило

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

“ ___ ” _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	5
1.1 Суть та завдання мотивації і стимулювання персоналу	5
1.2 Підходи до розробки проактивних заходів управління персоналом	9
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНИЙ АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПІДСИСТЕМИ ТОВ "АСКОЛЬДІЯ"	17
2.1 Аналіз форм участі працівників у процесі виробничої діяльності ТОВ "Аскольдія"	17
2.2 Комплексна оцінка діючого механізму мотивації праці	23
Висновки до розділу 2	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	32
Висновки до розділу 3	43
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Актуальність проблеми. Мотивація і стимулювання персоналу є базовим інструментом управління кадрами підприємства, тому існує беззаперечна необхідність постійного удосконалення та проактивного застосування нових підходів до системи мотиваційного механізму. Мотивація персоналу є індикатором успіху як підприємства у цілому, так і його стабільного становища на ринку. Щоб досягти цих ефектів, мотивація і стимулювання персоналу має застосовуватися на усіх рівнях управління та впливати на усі види організаційних елементів - кожного працівника, структурні підрозділи та колектив всього підприємства. Основною метою стимулювання та мотивації персоналу є отримання ефекту ототожнення індивідуальних цілей кожного співробітника з стратегічними цілями діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. У кадровому менеджменті мотивація і стимулювання персоналу є чи не найдосліджуванішими науковими об'єктами. Вітчизняні науковці, такі як Бузько І.[4], Гавриш О.[12], Дяків О.П., Островерхов В.М. [17], Колот А. [24], Прохоровська С. [39], Смачило І. [44], Ковальчук К. [49] та інші здійснювали комплексні системні дослідження з тематики стимулювання та мотивації персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. Однак завжди залишається необхідність комплексного дослідження мотивації і стимулювання персоналу, враховуючи специфіку функціонування конкретної організації, що і зумовило обрання цієї проблематики дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи - дослідження теоретичних та прикладних засад реалізації управлінських технологій мотивації й стимулювання персоналу з метою вироблення пропозицій щодо удосконалення.

Завдання кваліфікаційної роботи полягають у:

- узагальнені теоретичного базису та завдань мотивації і стимулювання персоналу,
- вивченні підходів до розробки проактивних заходів управління персоналом,
- проведенні аналізу форм участі працівників у процесі виробничої діяльності ТОВ "Аскольдія",
- здійсненні комплексної оцінки діючого механізму мотивації праці у ТОВ "Аскольдія",
- виробленні авторського пакету пропозицій щодо удосконалення мотивації та стимулювання персоналу.

Об'єктом дослідження - мотивація і стимулювання персоналу.

Предметом дослідження - система управлінських підходів, методів та інструментів мотивації та стимулювання персоналу , зокрема на прикладі діяльності ТОВ "Аскольдія".

Методи дослідження. Означені мета, завдання, предмет й об'єкт дослідження базуються на застосуванні системи наукових й спеціальних методів: графічного – для наочності подання даних роботи; аналізу й синтезу – для узагальнення підходів до розробки проактивних заходів управління персоналом; факторного аналізу – для аналізу форм участі працівників у процесі виробничої діяльності ТОВ "Аскольдія", моделювання - для вироблення пропозицій щодо удосконалення мотивації і стимулювання персоналу.

Практична значимість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення процесів мотивації і стимулювання з врахуванням сучасних тенденцій та викликів діяльності підприємства.

Апробація результатів роботи. Матеріали дослідження апробовані в рамках роботи II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції "Scientific research and innovation" (3-4 квітня 2023 р. м.Дніпро).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Суть та завдання мотивації і стимулювання персоналу

Парадигма управління людськими ресурсами у кожній конкретній організації володіє власною специфікою та залежить від низки факторів, зокрема особливості організаційної культури, етапу розвитку бізнесу, цілей діяльності та місії, зовнішнього середовища ведення діяльності. Залежно від цього використовуються різні моделі управління, які включають методи, інструменти, засоби, заходи стимулювання та мотивації працівників та їх професійного розвитку.

Багатоаспектність поняття «мотивація» зумовлює необхідність його розгляду у багатьох проявах. Мотивація може розглядатися насамперед як стан людини і як процес, націлений на зміну цього стану. З точки зору психології мотивація є характеристикою психологічного стану індивіда, котрий є віддзеркаленням інтересів, потреб, настанов у певний період часу а характеризує міру її трудової активності. Очевидно, що цей стан є наслідком дії внутрішніх факторів, зокрема очікувань, мотивів, ціннісних настанов та зовнішнього впливу, тобто стимулювання.

На думку Шкільняка М., "мотивування – стан, що спонукає здійснювати дії, спрямовані на задоволення потреб" [52]. Отже, мотивація є процесом внутрішнього та зовнішнього психологічного впливу поведінкою, що поєднує інтелектуальні та розумові, дії, які стимулюють особу або інших на діяльність, спрямовану на досягнення певних завдань або загальної місії діяльності організації.

"Водночас мотивацію правомірно розглядати як процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов і трудової активності. Це - процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності. При цьому маються на увазі як внутрішні процеси зміни трудової поведінки людини, так

і зовнішні, які походять від суб'єктів управління і мають на меті активізувати поведінку працівника й спрямувати її на організаційний розвиток. У зв'язку з цим мотивація є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів людини й зовнішніх стимулів трудової діяльності. Зазначимо, що ці процеси взаємозв'язані та взаємообумовлені, а надання їм одновекторного розвитку - одне з основних завдань суб'єктів управління (власників, керівників, менеджерів з персоналу тощо)" [24].

На думку Власенка О., "ефективність роботи персоналу визначається сукупністю багатьох факторів, а саме бажанням працювати, лояльністю по відношенню до підприємства, професійними навичками. В основі бажання співробітників працювати знаходяться привабливість підприємства, його стабільність, рівень заробітної плати, соціальний пакет, інтерес до завдань і посадових обов'язків, ставлення керівництва до підлеглих, визнання заслуг з боку керівництва і підприємства загалом. Саме співробітники в кризових умовах страждають перш за все, адже положення співробітника стає менш стабільним, знижується заробітна платня, на нього покладаються додаткові обов'язки або ліквідуються соціальні пакети. Все це впливає на ефективність діяльності персоналу підприємства" [10].

На наше переконання, стимулювання і мотивація співробітників організації є комплексом управлінських заходів, спрямованих на підвищення прибутковості діяльності шляхом ефективності, якості, професійності, компетентності роботи співробітників організації.

Мотивація як процес охоплює скориговану процесом управління поведінку, винагороду та зворотній зв'язок. В процесі наукових досліджень сформовано два підходи до формування теорій мотивації. Перший орієнтується на вивчення змістовної сторони мотивації, тобто вивчаються насамперед потреби індивіда. Найвідомішою теорією такого підходу є теорія А. Маслоу, котрий обґрунтував, що базисом поведінки є потреби індивіда, зокрема безпекові, самовираження, фізіологічні, поваги, взаємодії. Зміст цього проявляється в тому, що найпріоритетніші потреби для людини є

базових першочергових рівнів, що й потрібно враховувати при мотивації менеджера організації. При цьому потреба самовираження працівника як специфічного індивіда не може бути задоволена повністю.

Зовсім інший підхід до мотивації включає процесуальні теорії, котрі досліджують свідомий вибір поведінки співробітником організації з метою отримання поставлених цілей професійної діяльності. Зокрема, теорія очікувань Врума визначає, що не лише потреба є основною передумовою мотивації індивіда щодо досягнення певної мети, але й використовуваний ним тип поведінки, що визначається впевненістю, яку відзначено менеджером таким чином, що дозволяє задовольняти пріоритетну потребу працівника. Інші процесуальні теорії окреслюють про те, що співробітник організації завжди оцінюватиме одержані від менеджерів заохочення порівнюючи аналогічні заохочення інших співробітників.

В практичному застосуванні конкретне використання теорій мотивації обирається відповідно до багатьох чинників, зокрема чисельності та структури персоналу, існуючих результатів діяльності, внутрішньої культури, певному етапу життєвого циклу організації.

На сучасному етапі функціонування організацій мотивація й стимулювання працівників не обмежується лише заходами матеріальної стимулювання, а векторально спрямовується на вдосконалення спеціалізації працівників, формування в них духу організаційної культури організації, включає моральні заохочення, соціальні пільги, індивідуалізоване стимулювання до здійснення професійної діяльності.

"Разом із цим перелічені засоби не сприятимуть сильній мотивації працівника без належної системи матеріального стимулювання, конкурентного компенсаційного пакета, справедливої оплати праці, гідного рівня винагороди. Сприятливі умови праці можуть позитивно впливати на мотивацію працівника лише певний період часу. Згодом брак належної матеріальної винагороди спричинятиме послаблення трудової активності працівника"[24].

У вітчизняних реаліях 75% співробітників організацій дотримуються думки, що базовим мотивом їх професійної діяльності є одержання необхідних засобів для існування, і лише 25 % на перше місце окреслюють задоволення від професійної діяльності, та її соціальну значимість незалежно від розміру оплати [37]. Таким чином, при формуванні механізму мотивації працівників його основою має стати диференціація мотиваційних методів за окремими групами співробітників організації.

Системність підходів до стимулювання й мотивації персоналу визначає необхідність комплексного підходу із врахуванням існування множини матеріальних, організаційних, технічних, моральних, правових, соціальних й соціологічних чинників. Технічні фактори визначають забезпечення співробітників організації технічними засобами щодо здійснення професійної діяльності. Соціальні фактори демонструють підвищення зацікавленості співробітників організації за допомогою різних видів допомог, соціальних пільг, їх реальної участі в процесі управління організацією. Матеріальні детермінанти охоплюють окремі форми матеріального стимулювання, наприклад, оплату праці, премії, надбавки. Організаційні фактори включають визначення алгоритму реалізації фахової діяльності в організації, обмеження повноважень, окреслення фахових завдань для певного працівника. З організаційними детермінантами тісно пов'язані правові чинники, які спрямовуються одержання відповідності прав і обов'язків працівника в процесі його професійної діяльності враховуючи покладений на нього функціонал. Моральні детермінанти включають множину заходів, які спрямовані формування позитивного соціально-психологічного клімату у колективі. Фізіологічні фактори охоплюють заходи, спрямовані на підвищення працездатності співробітників організації та збереження їх здоров'я.

У цьому контексті на думку Устіловської А. "для невеликих організацій рівні цілей поєднуються. Якщо в організації працює мала кількість персоналу, то мета мотивації всього колективу і мета мотивації груп

співробітників можуть збігатися. Мотивація персоналу на кожному з рівнів пов'язана з напрямками впливу на персонал. Встановлена мета мотивації всього колективу впливає на такі напрямки як умови роботи і визнання. Встановлена мета мотивації груп працівників окремих підрозділів впливає на такі напрямки як ресурси і взаємини. Встановлена мета мотивації окремого працівника впливає на такі напрямки як відповідальність, визнання і взаємини"[48].

Основними принципами стимулювання й мотивації співробітників організації є:

- 1) чіткість, відкритість, зрозумілість процесів стимулювання і мотивації;
- 2) деталізація фахового функціоналу працівників;
- 3) використання об'єктивного підходу до оцінювання результатів діяльності співробітників організації;
- 4) відповідність розміру заробітної плати від складності та відповідальності конкретного працівника;
- 5) рівність в оплаті для працівників з аналогічною відповідальністю та складністю функціоналу.

1.2 Підходи до розробки проактивних заходів управління персоналом

"В умовах посилення невизначеності зовнішнього середовища актуалізується проблематика адаптивного стратегічного управління діяльністю організацією. У зв'язку з цим змінюються стратегічні пріоритети в системі стратегічного планування людських ресурсів, підвищення ефективності їх роботи у відповідності до місії та стратегічних цілей діяльності організації" [47].

Стимулювання і мотивація персоналу як проактивні заходи його розвитку охоплює систему цілеспрямованих управлінських дій, які

створюють повноцінні передумови для комплексного використання та розвитку персоналу. Задля цього вирішується комплекс управлінських завдань:

- реалізація кадрового аудиту;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату,
- оптимізація кількості персоналу;
- максимальне збереження співробітників, які володіють унікальними компетентностями вагомими для підприємства.

Очевидно, що в сучасних умовах функціонування підприємств в умовах воєнного стану стимулювання та мотивація працівників може бути як ефективною, так і неефективною. Ефективне стимулювання і мотивація персоналу охоплює скорочення ієрархії управління, а не робочих місць, виявлення співробітників, наділених лідерськими якостями; підтримка постійного професійного зростання персоналу. При неефективній системі стимулювання та мотивації персоналу часто вводиться суворозвітність перед керівництвом організації або надаються неоплачувані відпустки працівникам.

На наше переконання, ефективне функціонування є можливим тільки за умови повної реалізації працівниками власного потенціалу. У цьому напрямку стимулювання та мотивації персоналу спрямовується на постійне підвищення компетентності персоналу організації.

Важливими правилами кадрової управлінської діяльності ї є:

- децентралізація організаційної структури шляхом делегування частини повноважень,
- активне впровадження освітніх програм;
- гнучкість та адаптивність до вимог стейкхолдерів процесу прийняття управлінських рішень;
- проведення періодичної оцінки персоналу.

Важливу роль в проактивному кадровому управлінні чинить соціальний аспект, який гарантується і державою, так і добровільно

надається організацією своїм співробітникам. Гарантовані державними інституціями соціальні пільги обов'язкові для організацій всіх форм власності і тому відіграють не тільки мотивуючу роль, а роль публічного соціального захисту працездатних членів держави. Загалом в сучасній реальності часто як умову висхідного розвитку організації розглядають саме проактивний розвиток працівника.

Існує низка ефектів від добровільно наданих організацією своїм співробітникам соціальних пільг:

- 1) вироблення стереотипізації в працівників організації, коли вони ототожнюють власне майбутнє тільки з роботою в цій організації;
- 2) підвищення ефективності й продуктивності професійної діяльності;
- 3) забезпечення постійного позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;
- 4) створення позитивного бренду роботодавця.

Суттєву мотиваційну роль має надання працівникам права користування об'єктами соціальної сфери підприємства, наприклад через організацію харчування працівників, забезпечення їх житлом або пільгами для придбання, надання медичної допомоги. Часто витрати на організацію харчування працівників ділять між собою і працівник і працедавець, наприклад співробітник оплачує лише вартість продуктів, а організація оплачує всі інші витрати, зокрема заробітну плату кухарів, утримання їдальні. Вагому мотивуючу роль відіграє забезпечення працівників житлом. Наприклад, організація будує житлові приміщення, а працівник має можливість за час професійної діяльності поступово викупити житло, таким чином до моменту виходу на пенсію вирішити власні житлові питання. Також суттєвим мотиваційним інструментом є надання працівникам іпотечної позики для купівлі житла під низький відсоток. Звичайно, такі інструменти можуть використовувати тільки великі організації за умови їх стійкої позиції на ринку.

Дієвим проактивним заходом, на наш погляд, є може організація консультативної допомоги для працівників, в яких є юридичні чи психологічні проблеми. Зокрема, юридична служба організації може надавати юридичну допомогу співробітникам з низки правових питань.

Соціальна допомога родинам працівників і організація дозвілля співробітників організації також несе важливу роль в аспекті проактивних заходів управління персоналом. Зокрема це створення власних дошкільних або дитячих закладів, відновлення на посаді жінок, котрі знаходилися в відпустці по догляду за дитиною.

Існує низка принципів, на яких повинна базуватися система соціальних пільг в аспекті проактивних заходів управління персоналом:

- 1) повне інформування співробітників організації про можливий пакет соціальних пільг,
- 2) виявлення переліку потреб співробітників організації,
- 3) соціальні пільги повинні бути соціально та економічно виправданими з позиції діяльності організації.

Сучасним трендом є т. зв. кафетерійна політика на підприємстві, зміст якої полягає у наданні працівнику певного переліку соціальних пільг на певну суму, з якої є можливість самостійно обрання тих соціальних пільг, які мають для нього пріоритетне значення (див. табл. 1.1).

Ще одним з дієвих методів проактивного управління персоналом, котрий з часом матиме все більше значення є фактор вільного часу працівника.

Таблиця 1.1

**Основні види виплат і пільг в великих і середніх
за розмірами фірмах США**

Види виплат і пільг	Всі зайняті	Спеціалісти і керівники	Техніки і службовці	Працівники виробництва
Пенсійне страхування (окрім державного)	80	81	82	78
Страхування життя	96	97	96	96
Страхування по хворобі і виробничому травматизму	96	97	96	96
Забезпечення безплатною медичною допомогою	61	56	51	69
Оплата лікарняних послуг	96	97	95	95
Оплата за догляд хворих на дому	54	57	54	52
Оплата приватних медсестер	91	96	94	86
Оплата послуг стоматолога	73	77	73	70
Оплачена відпустка	99	99	100	99
Оплачені святкові дні	99	99	100	96
Оплата вільного часу на роботі	72	58	70	81
Оплата відпуску за власним бажанням	26	33	37	18
Оплачений час неіездатності	67	93	92	41
Участь в розподілі прибутків	18	19	22	16
Пільговий продаж акцій	24	29	28	19
Надання послуг для відпочинку і розваг	93	82	41	24
Надання різних видів допомоги для продовження навчання	76	86	84	68
Часткова оплата харчування	21	28	26	16

¹ у % до всіх зайнятих в цих фірмах ² Примітка. Наведено за [53]

Насамперед мова йде про роботу за вільним графіком, коли співробітник організації володіє правом самому визначати графік власної роботи, тобто час початку, закінчення робочого дня. Очевидно, таким правом можуть володіти лише дисципліновані співробітники, котрі вміють оптимізувати планування свого робочого дня. За умови застосування вільного графіку формується банк використання робочого часу з обов'язковим обліком часу початку та завершення робочого дня за кожним працівником організації. У західноєвропейських країнах досить активно

застосовуються ковзні графіки. Також дієвим проактивним інструментом управління персоналом є надання співробітникам організації додаткової відпустки за особливі умови праці, наприклад апріорі ненормований робочий день. За дослідженнями, внаслідок перевантаження працівника на простої припадає четверта частина трудового дня. Тому для організації вигідніше дозволити працівнику піти у відпустку, аніж оплачувати йому його простої.

Також моральне стимулювання в аспекті проактивних заходів управління персоналом заходів має актуальне значення, оскільки якість роботи безпосередньо залежить від соціально-психологічного клімату у колективі.

Ми переконані, що часто відсутність інформації про значимість та значення власну професійну діяльність є причиною пасивності працівника. Працівник, котрий працює над певною роботою, інформування сприймає як стимулювання, якщо його інформують про те, в якому стані перебуває його робота та її значення в кінцеві результати діяльності організації.

"Менеджер проекту повинен адаптовувати свої інструменти мотивації під потреби команди з врахуванням факторів внутрішнього середовища, інноваційності проектних задач та зовнішніх (війна, криза). Працюючи з колективами, які генерують інноваційні проекти необхідно розуміти, що результат залежить від дій менеджера та його вмінь мотивувати своїх підлеглих в надскладних умовах. Для ефективної роботи таких команд необхідні: абсолютна свобода процесу з абсолютним контролем результатів. Кожен учасник команди має бути почутими та поміченими, щоб залишатися мотивованими, точно знати свою сферу відповідальності, спочатку бачити загальну картину процесу, а потім занурюватися в деталі" [25].

Таким чином, проактивне управління персоналом не обмежується тільки заходами матеріального стимулювання, але й охоплює соціально-психологічні чинники, використання яких підвищує загальну ефективність діяльності організації.

Висновки до розділу 1

На сучасному етапі функціонування організацій мотивація й стимулювання працівників не обмежується лише заходами матеріальної стимулювання, а векторально спрямовується на вдосконалення спеціалізації працівників, формування в них духу організаційної культури організації, включає моральні заохочення, соціальні пільги, індивідуалізоване стимулювання до здійснення професійної діяльності.

Основними принципами стимулювання й мотивації співробітників організації є чіткість, відкритість, зрозумілість процесів стимулювання і мотивації; деталізація фахового функціоналу працівників; використання об'єктивного підходу до оцінювання результатів діяльності співробітників організації; відповідність розміру заробітної плати від складності та відповідальності конкретного працівника; рівність в оплаті для працівників з аналогічною відповідальністю та складністю функціоналу.

Стимулювання і мотивація персоналу як проактивні заходи його розвитку охоплює систему цілеспрямованих управлінських дій, які створюють повноцінні передумови для комплексного використання та розвитку персоналу. На наше переконання, ефективне функціонування є можливим тільки за умови повної реалізації працівниками власного потенціалу. У цьому напрямку стимулювання та мотивації персоналу спрямовується на постійне підвищення компетентності персоналу організації.

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНИЙ АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПІДСИСТЕМИ ТОВ "АСКОЛЬДІЯ"

2.1 Аналіз форм участі працівників у процесі виробничої діяльності ТОВ "Аскольдія"

Підприємницьким завданням ТОВ "Аскольдія" є виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі, виробництво кухонних меблів, виробництво інших меблів, лісопильне та стругальне виробництво, торгівля і виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону, роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах. За період діяльності ТОВ "Аскольдія" налагоджено активні зв'язки з вітчизняними і зарубіжними партнерами.

Досліджуючи внутрішні аспекти діяльності ТОВ "Аскольдія" ми виділили такі сильні сторони діяльності:

- ТОВ "Аскольдія" має кілька відділів, де представлено широкий вибір товарів (більшість аналогічних підприємств є досить вузькоспеціалізованими), що дозволяє розширювати базу клієнтів;
- можливість доставки товару клієнту;
- участь у спеціалізованих виставках.

Слабкими сторонами діяльності ТОВ "Аскольдія" є недостатня кількість високоспеціалізованих працівників та невелика їх кількість, що зумовлює певну нечіткість організаційної структури та часте поєднання професійних обов'язків (див. табл.2.1).

Очолює ТОВ «Аскольдія» директор, котрий самостійно вирішує усі питання щодо його діяльності, представляє інтереси товариства з державними інституціями та контрагентами ринку. Директор ТОВ «Аскольдія» в межах наданому йому права розпоряджається майном, видає розпорядження й накази, які є обов'язковими до виконання усіма співробітниками.

Таблиця 2.1

Штатний розпис ТОВ «Аскольдія» (станом на грудень 2021 р.)

N з/п	Посада	Код класифікатора професій	Кількість штатних одиниць	Посадові оклади, грн. (на 1 штатну одиницю)	Місячний фонд заробітної плати, грн.
1	Директор	1210.1	1	6500	6500
2	Головний бухгалтер	1231	1	6300	6300
3	Бухгалтер	3433	2	6200	12400
4	Заступник директора	3436,1	1	6100	6100
5	Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності	1475,4	1	6100	6100
6	Технолог	2149.2	1	6300	6300
7	Менеджер (управитель) зі збуту	1475.4	2	6100	12200
8	Дизайнер (художник-конструктор)	2452,2	1	6100	6100
9	Завідувач складу	1226.2	1	6100	6100
10	Завідувач виробництва	1225	1	6300	6300
11	Майстер	8251	2	6100	12200
12	Складальник	8251	2,5	6100	15250
13	Оператор устаткування	8251	1	6100	6100
14	Оператор ліній	8251	1	6100	6100
15	Оператор	8251	1	6100	6100
Всього:			19,5		120150,0

Примітка. Складено на основі даних діяльності ТОВ "Аскольдія"

В межах своїх повноважень директор ТОВ «Аскольдія» несе повну відповідальність за господарську діяльність товариства, збереження грошових коштів, товарних та матеріальних цінностей та майна підприємства.

У підпорядкуванні директора ТОВ «Аскольдія» знаходяться усі працівники, кожен з яких має посадову інструкцію, де означені його фахові обов'язки.

Структурні підрозділи ТОВ «Аскольдія» активно взаємодіють між собою, але за нашими спостереженнями часто дублюють функції один одного, зокрема відділ дизайну і відділ збуту. У структурних підрозділах ТОВ «Аскольдія» є закріплені конкретні працівники, котрі відповідають за комунікаційне забезпечення та вирішення проблем, яке здійснюється тільки спільно з директором. Є спеціально сформовані інструкції, куди потрібно звертатись за умови настання певних обставинах.

Офісні працівники ТОВ «Аскольдія» мають повноцінні безпечні робочі місця та мають усе необхідне, зокрема особистий комп'ютер. При цьому

кожен співробітник ТОВ «Аскольдія», який працює за комп'ютером повинен щогодини робити паузу в кілька хвилин для відпочинку очей. При вході на виробництво ТОВ «Аскольдія» усіх відвідувачів працівники консультують щодо техніки безпеки. Для забезпечення безпеки у ТОВ «Аскольдія» на підлозі приклеєні червоні розмежувачі, де заборонено ходити.

У ТОВ "Аскольдія" в комерційній діяльності використовується принцип формування нульової ціни, де закладені усі витрати товариства, включені можливі відходи виробництва. Ця ціна розраховується директором ТОВ "Аскольдія". Ціни доводяться до відділу збуту, і менеджер, пропонуючи клієнту певний товар, намагається продати його дорожче встановленої нульової ціни. Також товариство використовує диференціювання цін для клієнтів, які планують роботи великі замовлення. Також ТОВ "Аскольдія" визначило мінімальний обсяг замовлень, які доцільно і можна пускати на виробництво.

Планування продаж в ТОВ «Аскольдія» здійснюється із врахуванням:

- дослідження рівня продажів попереднього періоду (у кількісному вимірі та у грошовій формі),
- вивчення ринку, зокрема конкурентів для вироблення політики ціноутворення,
- оцінка прибутковості кожного відділу,
- складання бюджету витрат щодо продажів, що дає змогу спрогнозувати яким чином збільшення об'ємів продаж впливатиме на збільшення витрат.

На основі цієї інформації формується тактика поведінки товариства на ринку, що окреслює пріоритетні груп товарів для продажу та формування різночасового плану продажів. У ближчій перспективі підприємство планує створити посаду клієнт-менеджера, з метою збільшення можливостей для пошуку клієнтів, відділ маркетингу.

На сьогодні основними проблемами стимулювання та мотивації праці співробітників ТОВ «Аскольдія» є:

- 1) часта суб'єктивність директора щодо оцінки професійних показників діяльності окремих співробітників,
- 2) повільна реакція директора на зміни в ефективності діяльності конкретного співробітника;
- 3) не високий розмір оплати праці.

На ТОВ «Аскольдія» діє система оцінки здійснених робіт, зокрема причин браку по кожному виду робіт (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Індивідуальні показники якості роботи працівників у ТОВ Аскольдія»

Професії	Показники	Середнє значення у %
технолог	Кількість часу, що припадає на виправлення браку з вини працівника	15%
сталар	Число претензій з приводу:	
	- неправильно встановленого обладнання; - несвоєчасно виконаної роботи.	13%
		20%
оператор	Число претензій з приводу:	
	- некомплектна доставка деталей; - доставка технічно несправних деталей.	10%
		15%
дизайнер	Частка втрати часу через помилки в програмах	13%

Примітка. Складено самостійно

В напрямку дослідження форм участі працівників ТОВ «Аскольдія» під час їх виробничої діяльності ми провели анкетування задля з'ясування для них пріоритетних мотиваторів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Мотиватори поведінки працівників ТОВ «Аскольдія»

Типи цінностей - мотиваторів	Цінності, що мотивують трудову активність працівника	Цінності, що мотивують відданість колективу, почуття гордості за належність до нього	Цінності, що мотивують життєву самореалізацію
Порядок цінностей організації, що поділяються більшістю членів колективу	%	%	%
Працелюбність	86	-	-
Компетентність, професіоналізм	75	-	-
Відповідальність за виконання своїх обов'язків	93	-	-
Дисциплінованість	79	-	-
Ініціатива і творчість в роботі	-	-	36
Відданість праці	93	-	-
Законність дій	75	-	-
Прозорість відкритість	64	64	-
Неформальний тип відносин з колегами	-	36	-
Враховання порад колег щодо виконання тих чи інших завдань, організації роботи тощо	-	57	-
Культура спілкування	-	64	-
Готовність іти на компроміс	-	21	-
Повага до оточуючих	-	64	-
Відданість своїй організації і підтримка її іміджу	-	75	-
Дбайливе відношення до ресурсів	75	-	-

Враховуючи отримані результати вважаємо, що потрібно з частини прибутку створити т. зв. стабілізаційний фонд ТОВ "Аскольдія", який доцільно спрямовувати і на поточні, і на перспективні потреби, водночас він би відіграв роль страхового фонду для працівників товариства у випадку погіршення діяльності у певний проміжок часу (наприклад, погіршення ринкової кон'юнктури).

У ТОВ «Аскольдія» здійснюється оплата щорічних відпусток для працівників. Також застосовуються такі методи мотивації як регулювання робочого дня й заохочення працівників вільним часом. зокрема існує можливість отримати частину відпустки і влітку і взимку), для окремих працівників - дизайнера - є можливість працювати неповний робочий тиждень.

Підсумовуючи викладене вище задля виявлення мотиваційних потреб сформуємо мотиваційний профіль працівників ТОВ "Аскольдія". Мотиваційний профіль формується за допомогою прикладного визначення 12-ти мотиваційних факторів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Мотиваційний профіль працівників ТОВ "Аскольдія"

№ фактору	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий зарібок	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати добрі умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися із широкими колами людей, мати добрі стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати й підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, посідати важливе та впливове становище
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовим до дій
10	Креативність	Бажання свідомо і творчо працювати, бути відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

⁴Примітка. Складено на основі [31,37]

У ТОВ «Аскольдія» за ініціатииви директора сформовано довідник працівника товариства – це документ, який містить базову інформацію про

товариство. Мета його створення - донести до персоналу основні цінності товариства, стратегію його розвитку, цілі діяльності; надати довідкову інформацію правила безпечного поводження на виробництві.

ТОВ «Аскольдія» практикує відшкодування вартості вузькоспеціалізованого навчання своїх співробітників та робочого одягу для окремих категорій працівників. Це, на наш погляд, є дієвим мотиваційним інструментом, що забезпечує активну віддачу працівниками свого професійного потенціалу.

Також під час дослідження діючого механізму мотивації нами виявлено, що мотивація професійної діяльності персоналу значною мірою зв'язана також із диференціацією їх доходів, тому індивідуалізований перегляд політики нарахування заробітної плати працівників має стати основним в напрямку подальшого удосконалення системи мотивації і стимулювання персоналу.

2.2 Комплексна оцінка діючого механізму мотивації праці

Комплекс мотиваційного механізму поєднує цілі діяльності організації та її результати, при цьому важливою складовою цього механізму є оцінка праці.

Оцінка результатів професійної діяльності працівників ТОВ "Аскольдія" через аналізування обсягу та якості здійснених робіт безпосередньо пов'язує роботу співробітників товариства з його цілями щодо виконання певних замовлень до конкретного терміну замовленого покупцем товару, що відповідає його вимогам та стандарту якості. У товаристві "Аскольдія" використовується система розподілу колективно заробленого прибутку не тільки на оплату праці, але й на преміювання. Наприклад, на лінії розпилювання терсопли, на якій працює 10 чоловік, у січні 2023 року експериментально була застосована оцінка праці як метод дольового

розподілу за один місяць преміального фонду між співробітниками товариства.

Таким чином, у товаристві було сформовано 3 частини преміального фонду: для стимулювання роботи адміністративного персоналу, працівників лінії та допоміжного персоналу. Кожен співробітник товариства, впродовж цього місяця занотовував в лист оцінки всі ним виконані завдання та закінчені роботи. При цьому фіксувалися і години затримки певних видів робіт і загальний час втрат. Уся ця робота проводилася публічно, тобто колеги бачили дані, що фіксуються.

Наприкінці січня був здійснений розрахунок результатів, де визначалися показники кількісних та якісних параметрів праці; результати індивідуальної роботи. Критерієм розрахунку був прибуток товариства за цей період, який і став основою для нарахування премії. За підсумками власних результатів професійної діяльності кожний працівник зрозумів, що отримання більшої премії можливе за умови повної професійної віддачі, економії продуктивного часу, не допущення браку. До цього зазначимо, що кожний працівник лінії впродовж січня чітко виконував заплановану і незаплановану професійну діяльність, окремі навіть відмовилися від тютюнопаління, тобто максимально ефективно використовували свій продуктивний робочий час. після проведення цього експерименту окремі співробітники внесли свої пропозиції щодо покращення власної діяльності. Директор ТОВ "Аскольдія" побачив, що результат експериментальної мотиваційної системи є показовим, при цьому ним було уточнено та змінено окремі норми діяльності на лінії та переглянуто певні операційні роботи.

На наш погляд, ця мотиваційна система має позитивну спрямованість, бо націлена на кінцеві результати операційної діяльності товариства, а також безпосередньо враховує індивідуальну діяльність окремого працівника.

Також в діяльності ТОВ "Аскольдія" застосовуються різні методи стимулювання персоналу, наприклад розроблена програма фахового кваліфікаційного розвитку персоналу.

В рамках вивчення діючого механізму мотивації праці ми поставили питання персоналу ТОВ "Аскольдія" про визначальність впливу певних факторів щодо мотивацію їх професійної діяльності. На вибір ми пропонували такі можливі варіанти: директор; заступник директора; керівники операційних ліній виробництва; особисто працівник (рис. 2.4).

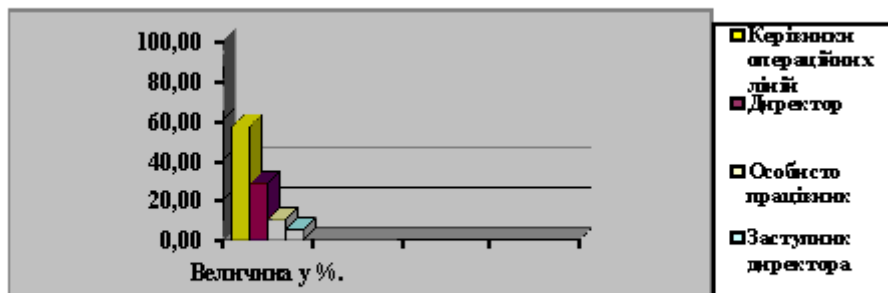


Рис 2.1. Визначення пріоритетних елементів впливу на мотивацію працівників ТОВ "Аскольдія"

Примітка. Складено самостійно

Підсумок опитування демонструє, що найбільший вплив мають, керівники операційних ліній виробництва, та певну другорядну роль відіграють власні спонукальні мотиви персоналу.

Також в рамках цього опитування ми поставили запитання, які саме методи мотивації є пріоритетними для співробітників ТОВ "Аскольдія". Ми запропонували такі варіанти відповідей: оплата праці; додаткова оплачувана відпустка; премія; одержання вищої кваліфікаційної категорії.

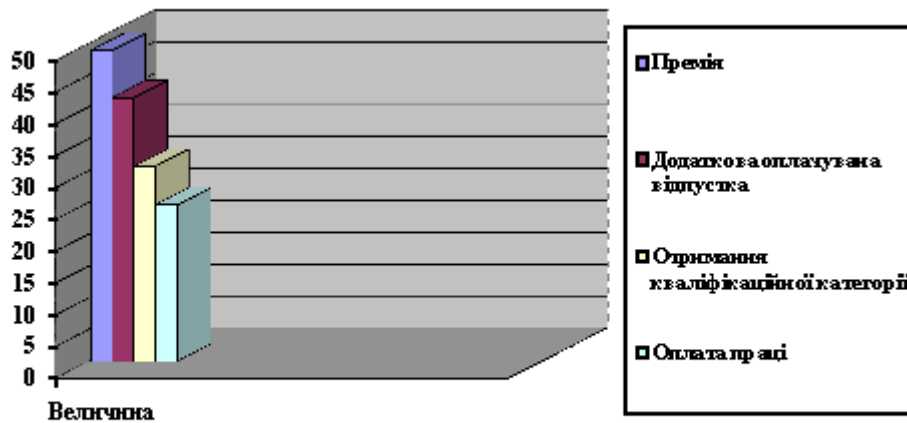


Рис 2.2. Розподіл пріоритетності методів мотивації у ТОВ "Аскольдія"

Примітка. Складено самостійно

Одержані результати окреслюють пріоритет премій та додаткової оплачуваної відпустки для персоналу ТОВ "Аскольдія".

Отже, існуючий мотиваційний механізм у ТОВ "Аскольдія" значно залежить від існуючих потреб його персоналу. Ці ж потреби значно взаємозалежать одна від одної. На мотивацію конкретного працівника значний вплив мають його індивідуальна характеристика власні мотиви здійснення професійної діяльності. За нашими спостереженнями, суттєва інтенсивність професійної діяльності часто знеохочує працівника до активної роботи, особливо якщо відсутній час та певні умови для відновлення його працездатності.

На наше переконання, між активністю працівника та результатами його професійної діяльності є певна залежність. На початку із зростанням професійної активності працівника його результати діяльності зростають, однак з часом вони зростають дещо повільніше. Тому менеджери організацій повинні домагатися від працівників не максимуму, а саме оптимальних результатів роботи. При цьому є дуже важливим, щоб професійні завдання співробітника повністю поєднувалося з його особистими потребами та цілями діяльності організації. Бо працівник може бути активним й старанно працювати, але не розуміти свою роль в діяльності організації внаслідок

незадовільних комунікацій, несприятливого психологічного клімату помилкового розуміння власних професійних завдань.

У цьому контексті доцільно дослідити організаційну культуру як непрямий мотиваційний інструмент регулювання поведінкою персоналу. Для більшості сучасних організацій культура є дещо абстрактним поняттям, якому приділяється не достатньо уваги. Часто ефективна організаційна культура може створювати передумови для отримання більшої ефективності, аніж сильний формальний контроль, бо чим повноціннішою буде організаційна культура, тим менше керівництву потрібно буде формально управляти поведінкою персоналу.

У цьому контексті нами з'ясовано, що є два вектори впливу організаційної культури в досліджуваному товаристві. Перший вектор впливу обумовлений тим, що поведінка співробітників ТОВ "Аскольдія" та організаційна культура мають один на одного взаємний вплив. Другий вектор впливу обумовлює те, що організаційна культура впливає на результати діяльності ТОВ "Аскольдія".

Ми переконані, що досліджувати організаційну культуру слід з позиції ефективності діяльності кожного співробітника. Основними завданнями при цьому є дослідження ціннісних орієнтацій персоналу товариства, виявлення розбіжностей щодо сприйняття організаційної культури різними працівниками; дослідження ступеня інтеграції співробітників з товариством шляхом визначення, наскільки інтереси товариства є близькими для працівників.

У цьому напрямку на в практиці великих організацій проводиться соціометричне дослідження, яке досліджує насамперед ступінь згуртованості чи роз'єднаності колективу, визначення наявності авторитету керівника та інших груп персоналу за критеріями симпатії-антипатії для виявлення лідера в колективі.

З метою пошуку відповідей на вищезазначені питання ми запитали працівників ТОВ "Аскольдія" чи готові вони до будь-яких змін в існуючій

організаційній культурі товариства. Практично всі респонденти надали негативну відповідь і зазначили, що їх задовольняють усі елементи існуючої організаційної культури. Майже усі респонденти зазначили, що більшість конфліктних ситуацій в у товаристві зумовлюються особливостями характеру та певними недосконалостями посадових інструкцій працівників.

Оцінити ефективність застосування мотиваційних заходів на роботу працівників та організаційну культуру ТОВ "Аскольдія" можна за допомогою дослідження таких проявів діяльності товариства:

- скарг клієнтів;
- скарг персоналу,
- скарги від владних інституцій;
- відсотку браку продукції.

За цими проявами дане товариство має досить хороші показники. У ТОВ "Аскольдія" підтримується командний дух співпраці, зокрема значна увага приділяється:

- підбору персоналу, враховуючи його фахові здібності та професійні можливості виконувати певну роботу;
- створення безпечних умов для реалізації васного функціоналу;
- максимальному застосуванню фахового потенціалу кожного співробітника товариства.

Проведений аналіз організаційної культури ТОВ "Аскольдія" на загальну мотивацію праці дозволяє зробити наступні висновки:

- працівники товариства вірять у процесі власної професійної діяльності використовують підходи взаємодопомоги,
- відношення до здійснюваної роботи реалізується виключно з позиції відповідальності за результат,
- постійно підтримується чистота та безпека робочих місць.

Звичайно, цінності, організаційні традиції в ТОВ "Аскольдія" потребують вдосконалень та постійних оновлень. Однак в цілому організаційна культура як певний прояв діючої мотивації роботи цього

товариства є на досить хорошому рівні, про що свідчить проведене нами дослідження (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка елементів організаційної культури ТОВ "Аскольдія"

Зовнішні елементи організаційної культури	Вага (Wi)	Бали (Bi)	Загальна оцінка (Pi)
1. Законодавче регулювання діяльності	0,20	3	0,60
2. Місія діяльності	0,25	3	0,75
3. Зовнішній вигляд працівників	0,15	3	0,45
4. Інтер'єр	0,15	4	0,60
5. Герої	0,10	5	0,50
6. Легенди	0,05	4	0,20
7. Свята	0,10	4	0,40
Всього:	1	-	3,5
Внутрішні елементи організаційної культури			
1. Місія	0,25	4	1,00
2. Ціль	0,20	3	0,60
3. Корпоративні цінності	0,25	3	0,75
4. Корпоративні правила	0,15	4	0,60
5. Норми	0,15	3	0,45
Всього:	1	-	3,4

Примітка. Сформовано самостійно

Для аналізу організаційної культури ТОВ "Аскольдія" ми провели опитування за такими напрямками - оцінка зовнішніх й внутрішніх елементів організаційної культури. На наш погляд, застосований нами метод поелементної оцінки організаційної культури товариства є доволі демонстративним, бо отримані результати можна використати під час вдосконалення існуючих елементів організаційної культури і стимулювання й мотивації праці співробітників. При цьому елементи зовнішніх проявів організаційної культури товариства є вищими, ніж показники внутрішніх елементів, що показує недостатню увагу з боку директора товариства щодо розвитку останніх.

За результатами комплексної оцінки діючого механізму мотивації персоналу ТОВ «Аскольдія» нами було виявлено низку слабких проявів сторони, зокрема:

- використання аналогічних інструментів мотивації для різних категорій персоналу;

- відсутність очевидного вартісного зв'язку між матеріальним заохоченням працівника із його внеском у кінцевий результат функціонування овариства;
- відсутнє розуміння працівниками безумовної необхідності досягнення єдності власних інтересів та інтересів товариства,
- низький рівень приналежності, лояльності та залученості персоналу в діяльність підприємства, як поточну, так і стратегічну, що особливо стосується категорії робітників.

Очевидно, що ключовими цілями подальшого вдосконалення системи мотивації і стимулювання персоналу ТОВ «Аскольдія» повинно стати підвищення зацікавленості його співробітників до високопродуктивної власної діяльності. При цьому доцільно застосовувати поєднання системи мотивації працівників та концепції управління за цілями, що передбачатиме узгодження цілей управління та їх відображення за допомогою основних показників ефективності, їх доведення цілей до працівників ТОВ «Аскольдія» і, як наслідок, моделювання системи стимулювання й мотивації праці з врахуванням результативності роботи персоналу.

Отже, як стимулювання, так і мотивація, й організаційна культура є дієвими підходами, тому їх необхідно постійно моніторити та реагувати на їх зміни. Мотивація й стимулювання праці й елементи організаційної культури мають стати органічною частиною ТОВ "Аскольдія", відповідати суспільним вимогам, що зумовлені й продиктовані сьогодишніми реаліями функціонування організацій в умовах воєнного стану.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Аскольдія» практикує відшкодування вартості вузькоспеціалізованого навчання своїх співробітників та робочого одягу для окремих категорій працівників. Це, на наш погляд, є дієвим мотиваційним

інструментом, що забезпечує активну віддачу працівниками свого професійного потенціалу. На ТОВ «Аскольдія» діє система оцінки здійснених робіт, зокрема причин браку по кожному виду робіт. У ТОВ «Аскольдія» здійснюється оплата щорічних відпусток для працівників. Також застосовуються такі методи мотивації як регулювання робочого дня й заохочення працівників вільним часом. зокрема існує можливість отримати частину відпустки і влітку і взимку), для окремих працівників - дизайнера - є можливість працювати неповний робочий тиждень.

У товаристві "Аскольдія" використовується система розподілу колективно заробленого прибутку не тільки на оплату праці, але й на преміювання. Наприклад, на лінії розпилювання терсоплити, на якій працює 10 чоловік, у січні 2023 року експериментально була застосована оцінка праці як метод дольового розподілу за один місяць преміального фонду між співробітниками товариства.

Для аналізу організаційної культури ТОВ "Аскольдія" ми провели опитування за такими напрямками - оцінка зовнішніх й внутрішніх елементів організаційної культури і з'ясували, що елементи зовнішніх проявів організаційної культури товариства є вищими, ніж показники внутрішніх елементів, що показує недостатню увагу з боку директора товариства щодо розвитку останніх.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Принципово важливу роль в процесі кадрового менеджменту відіграє мотивація працівників, зокрема із застосуванням нових організаційних заходів та управлінських інструментів.

Щодо вдосконалення матеріальних заходів щодо мотивації слід вирішувати завдання про гарантування гідної оплати праці кожному співробітнику, базуючись на результатах його діяльності. Задля забезпечення інтересів і працедавця, і співробітника організації, слід здійснювати паралельне зростання оплати праці за умови зниження витрат на одиницю продукції, таким чином гарантуючи підвищення оплати персоналу за умови зростання ефективності діяльності організації. В цьому полягає запропонований нами матеріальний аспект удосконалення мотивації персоналу, коли збільшення оплати праці буде залежати виключно від зростання прибутковості.

Щодо вдосконалення нематеріальних методів мотивації, ми переконані, що менеджмент організації повинен створювати сприятливий психологічний клімат у колективі, зокрема інколи дякувати особисто працівникам за вагомі результати їх роботи. При цьому у випадку догани, керівник організації має особисто наодинці говорити зі працівником, а роблячи подяку, це слід здійснювати в присутності всього колективу.

На наш погляд, дієвими інструментами нематеріальної складової мотивації можуть слугувати надання можливості підвищення по посаді навіть за умови не змінювання заробітної плати, зміна робочого місця, використання інструментів тимблдингу. При цьому керівникам організацій варто реагувати на професійні здобутки співробітника відразу, щоб той розумів, що нематеріальне стимулювання слідує за трудовими здобутками.

В організації система методів та інструментів мотивації має чітко узгоджуватися з її цілями діяльності, чітко обумовлювати систему оцінки

праці окремого працівника та організації в цілому, терміни, період виплат різних видів винагород. Всі методи та інструменти мотивації мають бути цільовими, бо очікувати від співробітників організації покращення ефективності та якості їх роботи можна тільки за умови, що вони знають, що їх робота оплачується справедливо. Таким чином, високий рівень культури взаємовідносин в колективі, застосування підходів виключно соціальної справедливості, забезпечать передумови, коли співробітники організації виявлятимуть реальне зацікавлення щодо результатів діяльності організації.

Ще раз зазначимо, що ключовими факторами, які спонукають персонал до ефективної роботи, є мотиви, потреби, інтереси та стимули, оскільки незадоволення існуючим станом речей має слугувати основою реалізації мотиваційних методів та інструментів.

Факторами, що опосередковано впливають на мотиваційну парадигму можуть бути трудовий стаж, вік, загальна і професійна компетентність, стать. До цього вони як правило доповнюються факторами зовнішнього впливу, зокрема станом екзогенного й внутрішнього ринків праці, умовами здійснення професійної діяльності й безпекою праці; рівнем психологічним кліматом у колективі та використовуваними підходами до оцінки роботи працівників.

Щодо організаційних заходів удосконалення стимулювання й мотивації праці зазначимо, що мінімум заробітної плати має захищатися інституційними одиницями публічного сектору як безумовна соціальна гарантія оплати праці під час виконання співробітником організації окреслених професійних функцій.

Враховуючи те, що система мотивації безпосередньо пов'язана з процесом управління, нижче нами будуть виокремлені напрямки коригування окремих функцій управління. Низка цих функцій зумовлюється тим, що робота будь-якої організації є неможливою без її співробітників, котрі мають певну спеціалізацію. При цьому базовими завданнями мають стати підбір і розстановка персоналу, формування деталізованих програм

щодо підготовки й перепідготовки кадрів з одночасною розробкою заходів матеріальної та нематеріальної мотивації й стимулювання.

У цьому напрямку нами пропонується удосконалення функції планування, тобто перш ніж впроваджувати певні заходи стимулювання і мотивації персоналу повинні бути сплановані основні етапи певних заходів, зокрема щодо перепідготовки кадрів, з визначенням часу виконання певних робіт та відповідальних осіб (див. табл.3.1).

Таблиця 3.1

**Пропонований план системи організації навчання
на ТОВ "Аскольдія"**

Заходи	Термін виконання	Відповідальна особа
Встановити вимоги до працівників ТОВ "Аскольдія" задля якісного виконання ними усіх видів робіт, пов'язаних з виробництвом столярної продукції		Директор
Встановити кваліфікаційні рівні за професіями		Заступник директора
Оцінити знання і вміння працівників		Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності
Встановити порядок проведення виробничого навчання і підвищення кваліфікації		Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності
Визначити методи стимулювання висококваліфікованих працівників		Директор

Примітка. Складено самостійно

Важливою підтримкою управлінського процесу мотиваційного механізму має стати інформаційний супровід. До цієї групи ми віднесли забезпечення персоналу повною інформацією щодо виконуваних ними професійних функцій. На перший погляд, інформаційний супровід не є безпосередньо інструментом мотивації. Однак, на практиці забезпечення ефективності діяльності організації за допомогою інформаційного забезпечення відіграє не меншу роль у мотиваційному механізмі, ніж матеріальний чинник. У цьому напрямку з метою встановлення вимог та доведення їх до кожного співробітника ТОВ "Аскольдія", враховуючи

специфіку його господарської діяльності доцільно використовувати робочі інструкції, для наглядності і зрозумілості яких їх варто поділити на три групи - робочі інструкції та експлуатацію технологічного обладнання, робочі інструкції обслуговування технологічного обладнання та робочі інструкції персоналу (див. табл.3.2).

Таблиця 3.2

Пропоновані групи робочих інструкцій для ТОВ "Аскольдія"

Група	Призначення
Робочі інструкції на експлуатацію технологічного обладнання	Такі інструкції призначеня для робітників виробничих дільниць і описують порядок роботи на обладнанні. Розробити їх потрібно так, щоб працівник без сторонньої допомоги міг увімкнути, запустити в роботу і вимкнути обладнання. При написанні цих інструкцій доцільно використовувати усі можливі досягнення інформаційних технологій - скріншоти, схеми, фотографії
Робочі інструкції на обслуговування обладнання	Такі інструкції повинні бути призначені для працівників, які обслуговують обладнання, де мають бути описані операції з обслуговування, які необхідно проводити в обов'язковому порядку з певною періодичністю згідно із рекомендаціями заводу-виробника обладнання
Робочі інструкції персоналу	У них повинні бути описані чіткі вимоги до професії, де необхідно вказати, які професійні функції виконує працівник, що повинен знати, які має права й обов'язки. Коен пункт повинен бути сформульований чітко, щоб працівник однозначно тлумачив вимоги власної професійної діяльності

Примітка. Складено самостійно

В кожній організації за однією і тою самою професією працюють працівники з різною кваліфікацією. Один співробітник може виконувати тільки одну операцію і не прагне навчатися опановувати іншу. Інший співробітник організації є універсалом та окрім того прагне постійно удосконалювати власні компетентності. Тому завданням менеджерів організації для якісного стимулювання і мотивації персоналу є визначення потенціалу працівника, рівня його використання, а, отже, цінності для організації. Тому доцільно встановлювати кваліфікаційні рівні по кожній професії, що повинні стати основою для використання інструментів стимулювання і мотивації та викласти їх в окремому документі.

Отже, виходячи з вищенаведеного, можна скласти комплекс заходів, спрямованих на удосконалення системи митивації і стимулювання

персоналу, де завершальною ціллю буде створення комплексного механізму мотивації.

Насамперед, доцільно вирішити завдання щодо поділу праці співробітників організації задля розмежування їх посадових обов'язків й професійних функцій, окремих структурних підрозділів з метою уникнення дублювання цих функцій. Для ТОВ "Аскольдія" слід розподілити функції працівників згідно їх фахових та особистих якостей, при цьому паралельно розробити систему постійного підвищення їх кваліфікації. Також доцільно періодично переглядати виконання працівниками їх функцій задля оптимізації процесу виконання робіт, комплексне забезпечення їх всім необхідним (насамперед, матеріалами) для виконання покладених професійних обов'язків.

Однак навіть за умови створення ефективної системи мотивації отримання ефективності й якості виконуваної роботи працівниками може бути не досягнуто без вирішення питання про раціональне облаштування робочих місць як в цілому, так і за окремими посадами.

У адміністративному контексті мотиваційних заходів слід ґрунтовно дослідити оптимальну чисельність працівників та необхідні витрати часу на виконувану ними діяльність. Щодо останнього, то в діяльності ТОВ "Аскольдія" доцільно застосувати два різновиди нормування праці:

- тарифне, що обумовлює професійну діяльність в контексті професійних, посадових обов'язків та складності умов праці;
- організаційно-технічне, яке визначає професійну роботу з позиції розподілу різних видів діяльності, технології виконання робіт та їх технічної оснащеності праці.

У цьому контексті зазначимо, що сьогодні особливо в організаціях приватного сектору економіки, є дещо втрачений контроль за нормуванням праці, що зумовлює зниження дієвості матеріальної мотивації працівників. Частово це пов'язано з тим, що останніми роками не на всіх підприємствах практикується встановлення зв'язку між результатами праці людини та її

заробітньою платнею. На сьогодні низка вітчизняних організацій в умовах воєнного стану часто визначають розмір заробітної плати працівників після сплати усіх платежів у бюджети, позабюджетні фонди обрахування прибутку, а тому заробітна плата нараховується за залишковим принципом, а безпосередній трудовий внесок конкретного співробітника організації практично не враховується. Тому на практиці часто так трапляється, що обсяг матеріальної мотивації працівника бузумовно не може бути стимулом до підвищення його професійної діяльності.

У практиці зарубіжних організацій часто використовують системи аналітичного формування заробітної плати, специфіка яких полягає у диференціюванні ступеня складності роботи із врахуванням кваліфікації персоналу, їх фізичних зусиль та умов праці. У цьому випадку змінна частина заробітної плати, що є т. зв. формою винагороди за зростання якості виконуваних професійних функцій може досягати третини оплати праці. Також у практиці зарубіжних організацій значного розповсюдження набуло стимулювання і мотивація у формі подарунків. Такі процедури винагородження здійснюються відповідно до досягнутих успіхів конкретного працівника.

Також у цьому контексті варто відзначити у практиці функціонування зарубіжних організацій гнучкі графіки праці, де для окремих груп працівників надається можливість працювати як на робочому місці так і вдома. Цей елемент застосовується у діяльності ТОВ "Аскольдія" для дизайнера.

Отже, враховуючи тип персоналу слід використовувати весь спектр стимулів і мотивів (табл. 3.3).

**Пропонований розподіл стимулювання й мотиваторів поведінки
працівників**

Спрямованість мотивації	Мотиватори поведінки
Для представника вищого рівня управління	Повне визнання виконаної роботи Дисципліна праці Усвідомлення суспільної корисності праці Цікава, змістова праця Матеріальна мотивація
Для кваліфікованого працівника Для некваліфікованого працівника	Досягнення відповідного соціального статусу Відповідність грошової винагороди роботі, яку виконує кваліфікований робітник Службове просування Сприятливі умови для ефективної трудової діяльності Почуття причетності до справ підприємства Особисті контакти з менеджером Допомога у вирішенні особистих проблем Стабільність зайнятості Справедлива оплата праці Сприятливі умови праці Безпека та захист професійної діяльності

Примітка. Складено на основі [10,45]

При цьому обов'язково має враховуватися кон'юнктура ринку, оскільки матеріальні інструменти мотивації і стимулювання працівників повинні встановлюватися з поправкою на дефіцитність певних фахівців, або навпаки із врахуванням надлишку робочої сили з певної спеціальності.

Таким чином, матеріальні стимули щодо працівника мають оцінюватися лише за тими індикаторами і результатами, які залежать від його професійної діяльності. Пропонована логіка етапів процедури оцінки результатів діяльності працівників як передумови використання матеріальної мотивації наведена на рис 3.1.

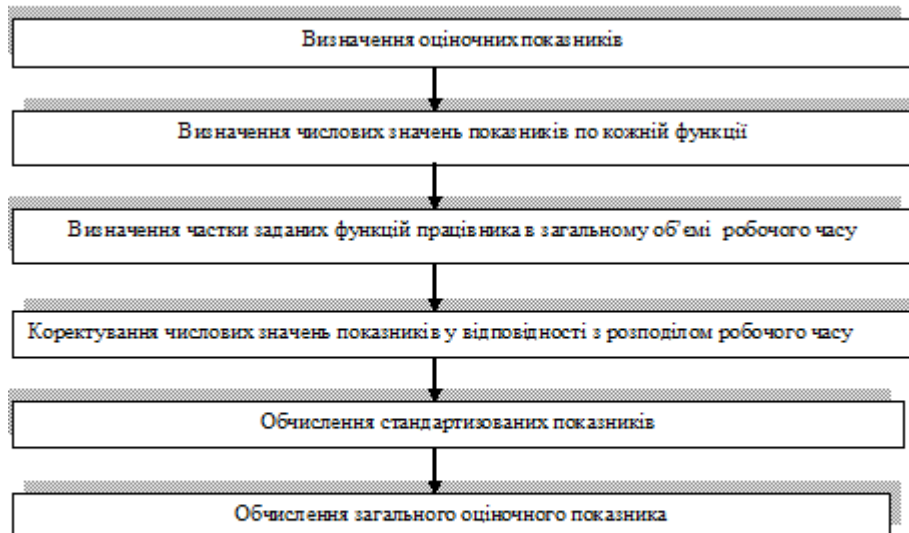


Рис.3.1 Пропонована логіка етапів процедури оцінки праці як передумови використання матеріальної мотивації

Примітка. Складено самостійно

Комплекс оціночних показників має задовільняти низці вимог, зокрема достовірності, об'єктивності, універсальності стандартів і норм оцінки. При цьому, показники мають бути представлені як в якісних, де можуть бути оцінені в балах, так і кількісних характеристиках, де виражатимуться в числових величинах.

Для різних груп працівників така оцінка може проводитися по різному, що обумовлюється специфікою виконуваної діяльності, однак при цьому повинна охоплювати оцінку теоретичних знань, зокрема робочих інструкцій про які ми вже зазначали у нашому дослідженні, так і практичне виконання професійної діяльності.

Щоб оцінка була дієвою, слід враховувати, що до функціоналу одного й того самого співробітника організації можуть включатися роботи, які мають різну складність праці й вимагають різного рівня професійних компетентностей. Тому слід визначити потому вагу різних робіт у витратах робочого часу та враховуючи це узгоджувати середнє значення.

Матрицю значимості типових показників оцінки робочих місць методом експертних оцінок розробили вітчизняні учені і, на наш погляд, її доцільно використовувати для оцінки роботи працівників в напрямку подальшого визначення доцільних методів стимулювання і мотивації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Анкета для визначення значущості показників оцінки роботи працівників

Показники оцінки робочих місць	Складність виконуваних робіт	Можливість появи нестандартних ситуацій	Рівень відповідальності	Напруженість робочого процесу	Сума шифрів по рядках
Складність виконуваних робіт	1	2	1	2	6
Можливість появи нестандартних ситуацій	0	1	0	1	2
Рівень відповідальності	1	2	1	2	6
Напруженість праці	0	1	0	1	2
Загальна сума шифрів					16

Примітка. Складено самостійно

Адаптуємо дану методику до діяльності ТОВ "Аскольдія", визначивши загальний бал оцінки із врахуванням значимості показників (табл. 3.5).

На наше переконання, отримані показники мають стати основою оцінки діяльності працівника. дозволять визначити складність праці кожного співробітника товариства й об'єктивно визначити його професійний внесок задля ефективного використання доцільних методів матеріальної та нематеріальної мотивації і стимулювання.

Таблиця 3.5

**Визначення значущості показників оцінки роботи
працівників ТОВ "Аскольдія"**

Прізвище працівників	Показники				Загальний бал оцінки з урахуванням вартості
	Складність виконуваних робіт	Можливість виникнення нестандартних ситуацій	Рівень відповідальності	Напруженість праці	
Слободянюк О.В.	6	3	3	4	4,25
Кізілик І.Б.	3	2	4	5	3,5
Цимбалюк М.О.	6	1	1	1	2,875
Блакита М.С.	2	1	3	4	2,5
Ячник В.П.	6	5	6	6	5,875
Корінець В.П.	3	1	2	1	2,125
Федько А.А.	4	5	1	1	2,625
Данилишин М.І.	1	2	5	1	2,625
Курницький А.Р.	4	6	4	4	4,25
Наконечний В.	5	1	1	5	3,0

Примітка. Складено самостійно

В ідеалі пропонована нами система оцінки праці персоналу має містити деталізований опис критеріїв із зазначенням оцінки балах та відповідну таблицю визначення розміру додаткових нарахувань до заробітної плати залежно від отриманої суми балів.

В напрямку удосконалення системи мотивації і стимулювання персоналу доцільно також для кожної групи працівників передбачити специфічні індикатори і критерії оцінки. Наприклад, ступінь самостійності виконання професійних обов'язків, відповідальність за доручену справу, якість її виконання, здатність використовувати нові підходи до вирішення професійних проблем. Перелік пропонованих специфічних індикаторів для оцінки працівників ТОВ "Аскольдія" наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Пропоновані специфічні індикатори оцінки персоналу ТОВ "Аскольдія"

№ п/п	Показники	Категорії працюючих		
		Керівники	Спеціалісти	Інші працівники
1	Освіта			
2	Стаж роботи по спеціальності			
3	Професійна компетентність			
3.1	Знання необхідних нормативних актів які регламентують розвиток галузі			
3.2	Вміння оперативно приймати рішення до для досягнення поставлених цілей			
3.3	Якість закінченої роботи			
3.4	Можливість адаптуватися до нової ситуації і використовувати нові підходи для вирішення виникаючих проблем			
3.5	Своєчасність виконання службових обов'язків, відповідальність за результати роботи			
3.6	Інтенсивність праці			
3.7	Вміння працювати з документами			
3.8	Здатність прогнозувати і планувати, організувати, координувати, а також контролювати і аналізувати роботу підлеглих			
3.9	Здатність в короткі строки вивчати технічні приладдя, які забезпечують підвищення продуктивності праці			
4	Виробнича етика, стиль спілкування			
5	Здатність до творчої діяльності, винахідливість			
6	Здатність до самооцінки			

Примітка. Складено самостійно на основі [4,27, 46]

Підсумковий сумарний бал повинен стати базисом для нарахування оплати праці і основою стимулювання й мотивації персоналу у запропонованій нами низці шляхів їх удосконалення.

При цьому, при удосконаленні системи стимулювання і мотивації праці слід враховувати не тільки внутрішні фактори, але й зовнішні. Мова насамперед йде про матеріальне й моральне стимулювання і спеціально створені внутріорганізаційні передумови ефективної професійної діяльності.

Пріоритетними внутріорганізаційними передумовами, котрі доцільно впровадити у діяльність ТОВ "Аскольдія" повинні стати:

- сприяння безперервному навчанню персоналу;
- залучення працівників до участі в управлінні товариством;
- формування безпечних умов праці;
- створення сприятливого психологічного клімату в колективі;
- створення умов для відпочинку персоналу;

– постійне вивчення попиту, його стимулювання й комплексне обслуговування робочих місць задля забезпечення ритмічної роботи.

Отже, якщо працівнику сформувати оптимальні та зрозумілі для нього умови для професійної діяльності та подальшого розвитку його фахових здібностей, та він відчуватиме унісон власних інтересів та інтересів організації, де він працює, буде створений надійний фундамент для використання оптимальних з позиції управління інструментів його мотивації і стимулювання.

Висновки до розділу 3

Щодо вдосконалення матеріальних заходів щодо мотивації слід вирішувати завдання про гарантування гідної оплати праці кожному співробітнику, базуючись на результатах його діяльності. Задля забезпечення інтересів і працедавця, і співробітника організації, слід здійснювати паралельне зростання оплати праці за умови зниження витрат на одиницю продукції, таким чином гарантуючи підвищення оплати персоналу за умови зростання ефективності діяльності організації.

Щодо вдосконалення нематеріальних методів мотивації, ми переконані, що менеджмент організації повинен створювати сприятливий психологічний клімат у колективі, зокрема інколи дякувати особисто працівникам за вагомі результати їх роботи. При цьому у випадку догани, керівник організації має особисто наодинці говорити зі працівником, а роблячи подяку, це слід здійснювати в присутності всього колективу.

На наш погляд, дієвими інструментами нематеріальної складової мотивації можуть слугувати надання можливості підвищення по посаді навіть за умови не змінювання заробітної плати, зміна робочого місця, використання інструментів тимблдингу. При цьому керівникам організацій

варто реагувати на професійні здобутки співробітника відразу, щоб той розумів, що нематеріальне стимулювання слідує за трудовими здобутками.

Матеріальні стимули щодо працівника мають оцінюватися лише за тими індикаторами і результатами, які залежать від його професійної діяльності. Комплекс оціночних показників має задовільняти низці вимог, зокрема достовірності, об'єктивності, універсальності стандартів і норм оцінки. При цьому, показники мають бути представлені як в якісних, де можуть бути оцінені в балах, так і кількісних характеристиках, де виражатимуться в числових величинах.

ВИСНОВКИ

Стимулювання і мотивація співробітників організації є комплексом управлінських заходів, спрямованих на підвищення прибутковості діяльності шляхом ефективності, якості, професійності, компетентності роботи співробітників організації.

В процесі наукових досліджень сформовано два підходи до формування теорій мотивації. Перший орієнтується на вивчення змістовної сторони мотивації, тобто вивчаються насамперед потреби індивіда. Інший підхід до мотивації включає процесуальні теорії, котрі досліджують свідомий вибір поведінки співробітником організації з метою отримання поставлених цілей професійної діяльності. Також моральне стимулювання в аспекті проактивних заходів управління персоналом заходів має актуальне значення, оскільки якість роботи безпосередньо залежить від соціально-психологічного клімату у колективі.

Ми переконані, що часто відсутність інформації про значимість та значення власну професійну діяльність є причиною пасивності працівника. Працівник, котрий працює над певною роботою, інформування сприймає як

стимулювання, якщо його інформують про те, в якому стані перебуває його робота та її значення в кінцеві результати діяльності організації.

Підприємницьким завданням ТОВ "Аскольдія" є виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі, виробництво кухонних меблів, виробництво інших меблів, лісопильне та стругальне виробництво, торгівля і виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей Слабкими сторонами діяльності ТОВ "Аскольдія" є недостатня кількість високоспеціалізованих працівників та невелика їх кількість, що зумовлює певну нечіткість організаційної структури та часте поєднання професійних обов'язків Структурні підрозділи ТОВ «Аскольдія» активно взаємодіють між собою, але за нашими спостереженнями часто дублюють функції один одного, зокрема відділ дизайну і відділ збуту. У структурних підрозділах ТОВ «Аскольдія» є закріплені конкретні працівники, котрі відповідають за комунікаційне забезпечення та вирішення проблем, яке здійснюється тільки спільно з директором. Є спеціально сформовані інструкції, куди потрібно звертатись за умови настання певних обставинах.

На сьогодні основними проблемами стимулювання та мотивації праці співробітників ТОВ «Аскольдія» є часта суб'єктивність директора щодо оцінки професійних показників діяльності окремих співробітників, повільна реакція директора на зміни в ефективності діяльності конкретного співробітника, не високий розмір оплати праці.

В напрямку дослідження форм участі працівників ТОВ «Аскольдія» під час їх виробничої діяльності ми провели анкетування задля з'ясування для них пріоритетних мотиваторів Враховуючи отримані результати вважаємо, що потрібно з частини прибутку створити т. зв. стабілізаційний фонд ТОВ "Аскольдія", який доцільно спрямовувати і на поточні, і на перспективні потреби, водночас він би відігравав роль страхового фонду для працівників товариства у випадку погіршення діяльності у певний проміжок часу (наприклад, погіршення ринкової кон'юнктури).

ТОВ «Аскольдія» практикує відшкодування вартості вузькоспеціалізованого навчання своїх співробітників та робочого одягу для окремих категорій працівників. Це, на наш погляд, є дієвим мотиваційним інструментом, що забезпечує активну віддачу працівниками свого професійного потенціалу.

Оцінка результатів професійної діяльності працівників ТОВ "Аскольдія" через аналізування обсягу та якості здійснених робіт безпосередньо пов'язує роботу співробітників товариства з його цілями щодо виконання певних замовлень до конкретного терміну замовленого покупцем товару, що відповідає його вимогам та стандарту якості. У товаристві "Аскольдія" використовується система розподілу колективно заробленого прибутку не тільки на оплату праці, але й на преміювання. У товаристві було сформовано 3 частини преміального фонду: для стимулювання роботи адміністративного персоналу, працівників лінії та допоміжного персоналу. Кожен співробітник товариства, впродовж цього місяця занотовував в лист оцінки всі ним виконані завдання та закінчені роботи. При цьому фіксувалися і години затримки певних видів робіт і загальний час втрат. Уся ця робота проводилася публічно, тобто колеги бачили дані, що фіксуються.

За підсумками власних результатів професійної діяльності кожний працівник зрозумів, що отримання більшої премії можливе за умови повної професійної віддачі, економії продуктивного часу, не допущення браку. В рамках вивчення діючого механізму мотивації праці ми поставили питання персоналу ТОВ "Аскольдія" про визначальність впливу певних факторів щодо мотивацію їх професійної діяльності. Підсумок опитування демонструє, що найбільший вплив мають, керівники операційних ліній виробництва, та певну другорядну роль відіграють власні спонукальні мотиви персоналу.

Також в рамках цього опитування ми поставили запитання, які саме методи мотивації є пріоритетними для співробітників ТОВ "Аскольдія".

Одержані результати окреслюють пріоритет премій та додаткової оплачуваної відпустки для персоналу ТОВ "Аскольдія".

Отже, існуючий мотиваційний механізм у ТОВ "Аскольдія" значно залежить від існуючих потреб його персоналу. Звичайно, цінності, організаційні традиції в ТОВ "Аскольдія" потребують вдосконалень та постійних оновлень. Однак в цілому організаційна культура як певний прояв діючої мотивації роботи цього товариства є на досить хорошому рівні. За результатами комплексної оцінки діючого механізму мотивації персоналу ТОВ «Аскольдія» нами було виявлено низку слабких проявів сторони, зокрема використання аналогічних інструментів мотивації для різних категорій персоналу; відсутність очевидного вартісного зв'язку між матеріальним заохоченням працівника із його внеском у кінцевий результат функціонування товариства; відсутнє розуміння працівниками безумовної необхідності досягнення єдності власних інтересів та інтересів товариства, низький рівень приналежності, лояльності та залученості персоналу в діяльність підприємства, як поточну, так і стратегічну, що особливо стосується категорії робітників.

Щодо вдосконалення матеріальних заходів щодо мотивації слід вирішувати завдання про гарантування гідної оплати праці кожному співробітнику, базуючись на результатах його діяльності. Задля забезпечення інтересів і працедавця, і співробітника організації, слід здійснювати паралельне зростання оплати праці за умови зниження витрат на одиницю продукції, таким чином гарантуючи підвищення оплати персоналу за умови зростання ефективності діяльності організації.

Щодо вдосконалення нематеріальних методів мотивації, ми переконані, що менеджмент організації повинен створювати сприятливий психологічний клімат у колективі, зокрема інколи дякувати особисто працівникам за вагомі результати їх роботи. При цьому у випадку догани, керівник організації має особисто наодинці говорити зі працівником, а роблячи подяку, це слід здійснювати в присутності всього колективу.

На наш погляд, дієвими інструментами нематеріальної складової мотивації можуть слугувати надання можливості підвищення по посаді навіть за умови не змінювання заробітної плати, зміна робочого місця, використання інструментів тимблдингу. При цьому керівникам організацій варто реагувати на професійні здобутки співробітника відразу, щоб той розумів, що нематеріальне стимулювання слідує за трудовими здобутками.

Матеріальні стимули щодо працівника мають оцінюватися лише за тими індикаторами і результатами, які залежать від його професійної діяльності. Комплекс оціночних показників має задовільняти низці вимог, зокрема достовірності, об'єктивності, універсальності стандартів і норм оцінки. При цьому, показники мають бути представлені як в якісних, де можуть бути оцінені в балах, так і кількісних характеристиках, де виражатимуться в числових величинах.

Пріоритетними внутріорганізаційними передумовами, котрі доцільно впровадити у діяльність ТОВ "Аскольдія" повинні стати сприяння безперервному навчанню персоналу; залучення працівників до участі в управлінні товариством; формування безпечних умов праці; створення сприятливого психологічного клімату в колективі; створення умов для відпочинку персоналу; постійне вивчення попиту, його стимулювання й комплексне обслуговування робочих місць задля забезпечення ритмічної роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баб'як Г., Запорожан Л. Резерви та шляхи підвищення організації навчання персоналу в установі. Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики : зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конференції, 26-27 жовтня 2017 р., м. Тернопіль. Тернопіль, 2017. С. 158–162.
2. Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. Вип. 5 (25). С. 77–82.
3. [Бровкова О.](#) Мотивація персоналу за типом темпераменту людини. *Науковий вісник*. 2016. № 1. С. 16-28.
4. Бузько І., Вартанова О., Надьон Г. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: *монографія* . Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. С. 272–279.
5. [Бушман Т. С.](#) Обґрунтування вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 313-318
6. Ванілова Н.А. Забезпечення достовірної оцінки мотивації персоналу. *Економіка та держава*. 2006. № 3. С. 123-137.
7. Васильєв В. Соціологічні дослідження мотиваційного ядра працівників підприємств. *Вісник ТАНГ*. 2002. №2. С. 40-44.
8. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А. Управління трудовим потенціалом: навч. посібник. К. КНЕУ. 2005. 403 с.
9. Величко О.В., Венгер А.М. Мотивація праці персоналу підприємств в умовах євроінтеграційного розвитку України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2005. №3, Т 2. С. 201-204.
10. Власенко О. С. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 17. 2017. С.224-229
11. Воронін. О. Вклад найманих працівників у результати діяльності підприємства. *Україна: аспекти праці* 2009. № 3. С. 43-51.

12. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
13. Данюк. В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. *Україна: аспекти праці*. 2007. № 4. С. 32 - 36.
14. Додонов О.В. Вдосконалення системи оплати праці як чинник підвищення конкурентоспроможності персоналу виробничих підприємств. *Формування ринкової економіки*. 2005. Спец. вип. Т 2. С. 55-64.
15. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 92–95.
16. Дрожанова О. Ціннісно-мотиваційні чинники ставлення до праці робітників підприємств. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2007. №4. С. 83-98.
17. Дяків О.П., Островерхов В.М. [Управління персоналом: навчально-методичний посібник \(видання друге, переробл. і доповнено\)](#). Тернопіль. ТНЕУ. 2018. 288 с.
18. Єфремова Н. Місце і значення системи мотивації найманих працівників у формуванні та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2006. № 1. С. 33-39.
19. [Захарчин Г. М.](#) Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуал. проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125-133
20. Капінос Г.І. Мотивація творчої праці в інноваційній діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2008. №2.Т.2. С. 106-110.
21. [Кичко І.](#) Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. [Проблеми і перспективи економіки та упр.](#). 2017. № 1. С. 7-14
22. Коваленко М. Сучасний стан і можливі напрямки підвищення рівня мотивації праці на підприємстві. *Вісник ТАНГ*. 2004. №1. С. 79-83.

- 23.Коваленко М.В. Особливості антикризового управління персоналом на інноваційній основі.
URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/3582/1>.
- 24.Колот А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник. К. : КНЕУ, 2014. 479
- 25.Когут І.В. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456/1401>.
- 26.[Кравченко В.](#) Система мотивації персоналу в управлінні за цілями як основа розвитку підприємства. [*Науковий вісник Одеського національного економічного університету*](#). 2016. № 3. С. 70-86
- 27.Кравченко Л.Є. Теоретичні аспекти управління людськими ресурсами підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11. С. 124-137.
- 28.Крушельницька О.В., Мельничук Д.Н. Управління персоналом: навчальний посібник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К., «Кондор». 2005. 101с.
- 29.Куліков Г.Т. Оцінка витрат на матеріальну частину мотивації праці на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2005. № 2.С. 74-77.
- 30.[Лапін О.](#)Інноваційні підходи до управління кадровим потенціалом. [*Науковий вісник*](#). 2016. № 2. С. 113-122
- 31.Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦП "КОМПРИНТ", 2017 323 с.
- 32.Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник: Центр учбової літератури. 2007. 248 с.
- 33.Муха Р. А. Особливості мотивації роботи в команді. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/16.pdf
34. Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Теоретико-методичні підходи до розвитку менеджерського потенціалу в організації. *Економічний аналіз. Збірник наукових*

- праць кафедри економічного аналізу і статистики ТНЕУ. 2014. Том 15. №3. С.101-106*
35. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко; ред.: Г. Є. Мошек. Київ : Ліра-К, 2017. 527 с.
36. [Павловські Г.](#) Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямків покращення системи менеджменту на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 285-291
37. Паладій М. Стратегія створення механізму мотивації праці на українських підприємствах. *Формування ринкової економіки*. 2005. Спец. вип. Т 3. С. 43-47.
38. [Пенюк В.](#) Організаційний базис інформаційного забезпечення діагностики кадрового потенціалу. *Вісн. Київ. нац. торг.-екон. університету*. 2017. № 3. С. 105-115.
39. Прохоровська С. А. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. № 23. с. 86-90. URL: : <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/245>
40. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2008. №6. С. 45-51.
41. Семикіна М. Мотивація конкурентоспроможності праці: теорія і практика регулювання. Інститут економіки Національної академії наук України. Кіровоград. 2004. 249с.
42. Ситнік О.Д., Ковальчук О.А. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11. С. 84-87.
43. [Скворцов І. Б.](#) Економіка праці й соціально-трудова відносини : навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів, 2016. 265 с.
44. Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. №2 (78). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1367>

45. Сухомлин Л.Є. Удосконалення механізму мотивації праці на корпоративних підприємствах. *Формування ринкової економіки*. 2005. Спец. вип. Т 2. С. 336-341.
46. Терещенко О. Методичні підходи до планування фонду оплати праці в умовах поліпшення результатів господарської діяльності підприємств виробничої сфери. *Україна: аспекти праці*. 2004. №8. С. 21-28.
47. Технології управління персоналом: монографія. О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528.с.
48. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один із основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. 4 (44). С.112-115
49. Управління персоналом : навч. посіб. К. Ф. Ковальчук та ін.; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.
50. Фостата І.М. Контури та орієнтири зростання менеджерського потенціалу на підприємстві. *Збірник доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції "Scientific research and innovation"*. 3-4 квітня 2023 р. м.Дніпро. С.385
51. Царенко О.М., Мельник С.І., Михайлова Л.І. Кадрове забезпечення. Суми: Козацький вал. 2003. 70 с.
52. Шкільняк М., Овсянюк-Бердадіна О., Крисько Ж., Демків І. Менеджмент: навчальний підручник. Тернопіль: ЗУНУ "Економічна думка", 2022. 252 с.
53. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-268_275.pdf
54. Що таке резильєнтність, або Як мотивувати й надавати сил команді під час війни? 2022. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24098>