

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Дослідження процесів мотивації персоналу в організації (на
прикладі Запорізької ТПП)

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

*Study of Personnel Motivation Processes in the Organization
(Case Study: Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry)*

Виконала: студентка 4 курсу бакалаврату, групи 8.0739-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
В.О.Голубишко

Керівник в.о. зав. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. Т.С. Павлюк
Рецензент к.е.н., доцент В.О.Шишкін

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Вікторії Олегівні Голубишко

Тема роботи Дослідження процесів мотивації персоналу в організації (на прикладі Запорізької ТПП)

1. керівник роботи Павлюк Татяна Сергіївна доц., к.е.н.

затверджені наказом ЗНУ від «12» січня 2023 року № 26-с

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

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

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.
1 Розділ 1 – Теоретичні засади поняття мотивація персоналу» – складається з 3 підрозділів: 1.1 Стимулювання персоналу як інструмент управління якістю праці; 1.2 Основні засади та функції мотивації; 1.3. Типи мотивації та особливості мотиваційного процесу; 2 Розділ 2 – Аналіз процесів мотивації працівників в Запорізькій торгово-промисловій палаті – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальні риси організаційної діяльності Запорізької ТПП; 2.2 Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу ТПП; 2.3. Шляхи оптимізації роботи Запорізької ТПП; 3 Розділ – Напрями удосконалення процесів мотивації персоналу у Запорізькій ТПП – складається з 2 підрозділів: 3.1 Моніторинг ефективності системи стимулювання та дослідження; 3.2 Практичні рекомендації щодо заходів з удосконалення мотиваційного механізму в Запорізькій ТПП.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2023 р.	13.02.2023р.
2	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.03.2023 р.	01.03.2023 р.
3	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2023 р.	03.04.2023 р.

6. Дата видачі завдання 13.02.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ В.О.Голубишко
(підпис)

Керівник роботи _____ Т.С.Павлюк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Дослідження процесів мотивації персоналу в організації (на прикладі Запорізької ТПП): 66 сторінок, 6 таблиць, 2 рисунки., Перелік посилань нараховує 43 найменування.

Актуальним питанням завжди було і залишається питання «як збільшити ефективність праці робітників?». Це завдання тісно пов'язано з таким поняттям як мотивація персоналу. Тобто для того, щоб робітник краще, скоріше та ефективніше виконував завдання його слід обов'язково чимось мотивувати. Перед менеджерами та керівниками компаній стоїть завжди важливе завдання – правильно обрати той вид мотивації, що буде спонукати співробітників не лише краще та якісніше виконувати роботу, а й творчо та із завзяттям підходити до поставлених завдань. Саме ця необхідність і визначає актуальність теми бакалаврського дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз процесів мотивації персоналу в організації на прикладі ЗТПП

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи були виділені такі основні завдання:

- визначити сутність та економічний зміст поняття мотивація;
- дослідити теоретичні засади поняття мотивація, основні функції та типи мотивації;
- розглянути основні риси організаційної діяльності Запорізької ТПП;
- проаналізувати систему мотивації та стимулювання персоналу ЗТПП;
- навести напрями удосконалення процесів мотивації персоналу у Запорізькій ТПП.

Об'єкт дослідження - процеси мотивації персоналу Запорізької ТПП.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання, щодо процесів мотивації персоналу Запорізької ТПП.

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: аналіз і синтез – для визначення підходів

до сутності та економічного змісту поняття мотивація; логічне узагальнення – для узагальнення існуючих методів мотивації персоналу; порівняльний та статистичний аналіз – при дослідженні стану діяльності досліджуваного підприємства; системно-структурний аналіз, інтегральний метод – для аналізу та оцінки процесів мотивації персоналу на ЗТПП; функціональний підхід використаний при розробці пропозицій щодо збільшення ефективності мотиваційних процесів; графічний метод – для графічного представлення отриманих результатів дослідження.

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

Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ, ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА, ПЕРСОНАЛ, ОПЛАТА ПРАЦІ, НЕЦІНОВІ МЕТОДИ.

ABSTRACT

Qualification work: Study of personnel motivation processes in the organization (on the example of Zaporizhzhya TPP): 128 pages, 13 tables, 23 figures, 4 formulas, 4 appendices. The list of references includes 62 items.

The relevant question has always been and remains the question "how to increase the efficiency of workers' work?". This task is closely related to such a concept as staff motivation. That is, in order for the worker to perform the task better, faster and more efficiently, he must be motivated by something. Managers and leaders of companies always face an important task - to choose the right type of motivation that will encourage employees not only to perform their work better and better, but also to approach tasks creatively and with zeal. It is this necessity that determines the relevance of the bachelor's research topic.

The purpose of the qualification is to analyze the processes of motivation of personnel in the organization on the example of ZTPP

In accordance with the purpose of the qualification work, the following main tasks were selected:

- determine the essence and economic meaning of the concept of motivation;
- investigate the theoretical foundations of the concept of motivation, the main functions and types of motivation;
- consider the main features of the organizational activity of the Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry;
- to analyze the system of motivation and stimulation of the personnel of the ZTPP;
- to indicate directions for improvement of personnel motivation processes in Zaporizhzhya TPP.

The object of the study is the motivation processes of Zaporizhzhia TPP staff.

The subject of the research is theoretical, methodical and practical issues regarding the processes of motivating the staff of the Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry.

Research methods. The following research methods were used during the qualification work: analysis and synthesis - to determine approaches to the essence and economic content of the concept of motivation; logical generalization - for generalization of existing methods of personnel motivation; comparative and statistical analysis - when investigating the state of the business under investigation; system-structural analysis, integral method - for analysis and assessment of personnel motivation processes at the HCC; the functional approach is used in the development of proposals for increasing the effectiveness of motivational processes; graphic method - for graphical representation of the obtained research results.

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

Data processing was carried out using modern information technologies.

Key words: MOTIVATION, ORGANIZATION, CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY, STAFF, PAYMENT, NON-COST METHODS.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 – ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ».....	13
1.1 Стимулювання персоналу як інструмент управління якістю праці.....	13
1.2 Основні засади та функції мотивації.....	22
1.3. Типи мотивації та особливості мотиваційного процесу.....	26
РОЗДІЛ 2 – АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В ЗАПОРІЗЬКІЙ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВІЙ ПАЛАТІ	35
2.1 Загальні риси організаційної діяльності Запорізької ТПП.....	35
2.2 Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу ТПП.....	37
2.3. Шляхи оптимізації роботи Запорізької ТПП.....	40
РОЗДІЛ 3 – НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАПОРІЗЬКИЙ ТПП	45
3.1 Моніторинг ефективності системи стимулювання та дослідження.....	45
3.2 Практичні рекомендації щодо заходів з удосконалення мотиваційного механізму в Запорізькій ТПП.....	49
ВИСНОВКИ.....	58
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ТПП – торговельно-промислова палата;

ЗТПП – Запорізька торговельно-промислова палата;

ФВА – функціонально-вартісний аналіз;

ПрАТ – приватне акціонерне товариство;

ВОК – власний оборотний капітал;

ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організацій;

ТДВ – товариство з додатковою відповідальністю;

ПАТ – публічне акціонерне товариство;

Мб – малий бізнес.

ВСТУП

Однією з функцій менеджменту є мотивація. Фахівці дають таке визначення мотивації, як однієї з найвагоміших задач менеджменту, що проявляється як спонукання робочої сили головні цілі підприємств. Іншими словами, мотивація являє собою визначення основних потреб співробітників та системи винагород за ефективно та вчасне виконання завдань, через різноманітні форми оплати праці.

Сучасні умови ведення бізнесу в Україні вимагають і сучасного підходу до системи управління робочою силою, особливо у важкі воєнні часи. Наразі однією з головних задач керівників підприємств різних форм власності є вдосконалення та залучення нових ефективних шляхів управління персоналом. Перш за все, з метою забезпечення не лише активізації людського чинника, а й збереження штату працівників. Отож вирішальним фактором збереження активності та збільшення ефективності персоналу – є мотивація.

Організація механізм мотивації на різних підприємствах вимагає від менеджерів вирішення цілої низки складних завдань, серед яких мають бути:

- визначення обставин, які можуть пояснити ту чи іншу структуру мотиваційного механізму, а також конкретизувати її сутність в умовах певного соціального середовища, та провести оцінку впливу на мотиваційну складову чинників внутрішнього і зовнішнього середовища;

- пошук можливостей непередбачуваних змін обставин та нових умов підлатування під зміни відповідно до умов розвитку виробничих можливостей та вибір ефективних методів впливу на мотивацію, їх раціональне комплексне поєднання;

- визначення необхідних шляхів впливу на трудову поведінку робітників і вироблення важливих функцій такого комплексу та виявлення

мотиваційних ресурсів в управлінні (організація праці, принципи громадського партнерства, можливості соціальної політики підприємства);

- оцінка результативності мотиваційної політики господарюючого суб'єкта.

Вирішення поставлених вище завдань, дозволить сформувати мотиваційний механізму на підприємстві, який починається з виявлення і подальшої конкретизації факторів та відображають їх вплив показників, що впливають на рівень мотивації персоналу. Виявлений алгоритм етапів механізму мотивації відтворює природний напрямок розвитку мотивації на суб'єктивно-особистісному рівні, проте слід зазначити, що в цьому алгоритмі можливі і зворотні рухи, обумовлені внутрішніми коливаннями співробітника щодо справедливості зробленого вибору.

Зазначимо, що доцільним для ефективної системи мотивації персоналу є моніторинг, який передбачає аналіз існуючої системи мотивації, аналіз якісного складу працівників, мотиваційну сферу персоналу та оцінку необхідності зміни системи мотивації.

Тож існує, навіть, цілий ряд вимог щодо покращення системи мотивації співробітників підприємства, серед яких наступні:

- об'єктивність: тобто розмір винагороди персоналу має розраховуватися шляхом об'єктивної оцінки результатів його діяльності;

- передбачуваність: співробітник повинен бути проінформованим щодо обсягу винагороді, на яку він може розраховувати залежно від результатів роботи;

- адекватність: винагорода має відповідати внеску кожного робітника у результати діяльності всього підприємства, також відповідати досвіду та рівню кваліфікації персоналу;

- своєчасність: винагорода обов'язково має слідувати за отриманим результатом (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у формі обліку подальшої винагороди);

- значення: винагорода має бути значною для робітника;

- справедливість: правила розрахунку та призначення винагороди повинні бути зрозумілі кожному співробітнику організації і бути чесними, зокрема, з його позиції.

Однак в сучасних умовах значення нематеріальної мотивації все більше зростає. Ефективна досягнення стратегічних цілей організацій все більше визначається бажанням та можливостями персоналу продуктивно, якісно підходити до виконання своєї роботи, частіше застосовувати свої творчі здібності, постійно вдосконалювати свої знання та навички, що в купі сприяє досягненню позитивного результату та успіху всього підприємства.

Тож нематеріальна мотивація містить цілий комплекс складових, таких як: самомотивація, оцінки колегами заслуг кожного, внутрішній клімат у колективі, можливості проявити себе. Нематеріальні методи мотивації можуть бути застосовані до конкретного працівника або реалізовані безадресно.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Стимулювання персоналу як інструмент управління якістю праці

Поганий працівник – це вигадана істота, яка пояснює багато недоліків у роботі компанії. Кожна людина є потенційно продуктивним працівником, який працює за наявними трудовими відносинами. Якщо його продуктивність погана, це означає, що ця «неакуратна» зайнятість відповідає його реальним потребам.

Адже як жива істота людина завжди діє так, як їй найбільше вигідно, щоб отримати від цього найбільшу матеріальну та духовну вигоду. Таким чином, у сфері менеджменту проявляється мистецтво переорієнтації особистої оптимізації співробітника на потреби компанії та досягнення її цілей. І найкращий помічник у цьому – мотивація співробітників. Про неї ми поговоримо далі в цій статті.

Що таке мотивація співробітників. Уявіть (або згадайте), що ви керівник будь-якої організації. У вас є команда (або команди), які можуть допомогти вам розвивати бізнес і разом досягати ваших цілей. Яким ви бачите ідеальний робочий процес для своїх співробітників? Ймовірно, ви хочете, щоб кожен із ваших співробітників виклав усе можливе, мінімізував затримки на робочому місці та завжди прагнув робити більше, ніж зазначено в трудовому договорі. Що є рушійною силою цих дій? Відповідь проста - під мотивацією, крім грошей, мається на увазі якась внутрішня мотивація, яка рухає кожного співробітника в напрямку «ідеальної картини робочого процесу».

Тобто мотивація людей – це напрямок у процесі управління співробітниками, який відповідає за створення певної мотивації для кожного колеги та глибоко вкорінений у корпоративній культурі.

У останній практиці управління так: колеги, які добре працюють, хвалять і заохочують матеріально, а тих, хто погано працює, карають адміністративно. Але не варто забувати, що наука про управління персоналом постійно розвивається і тісно пов'язана зі світоглядом сучасної людини. Якщо ви будете грати за цією застарілою моделлю, рано чи пізно ваша компанія зазнає великої плинності. Як стати правильною стратегією мотивації для своєї команди.

Як мотивація працівників впливає на продуктивність праці. У багатьох наших попередніх статтях ми неодноразово говорили, що злагоджена та злагоджена команда є запорукою успіху кожного бізнесу. Для його створення необхідно розглянути ряд моментів управління, з яких мотивація займає чи не центральне місце.

Чому це має значення, якщо виглядає, що оплата достатньо висока, а люди будуть продуктивними? Відповідь криється в психології звичайних людей: якщо людина працює тільки за зарплату, рано чи пізно вона впаде в стан прокрастинації і «вигорання». Основою його діяльності має бути уявлення про те, як робота може зробити його кращим і задовольнити багато потреб, не тільки фізичних, а й особистих. Отже, чим більше працівник зацікавлений в ефективності роботи, тим більше він готовий докладати більше зусиль для своєї роботи, тобто підвищувати ефективність праці.

Крім того, працівник бачить шанобливе і турботливе ставлення до нього керівництва, інтерес до нього як до трудового ресурсу, тому прагне виправдати очікування та підвищити якість своєї роботи.

По всьому світу інтелектуальні системи заохочення підвищують ефективність не лише окремих співробітників, але й команд, відділів і підрозділів (залежно від розміру компанії). Це також зменшує «відтік» співробітників і допомагає будувати здорові та шанобливі стосунки в команді. І не забувайте, що це призводить до підвищення економічних показників бізнесу та конкурентоспроможності ринку.

Що таке мотивація співробітників і навіщо вона потрібна? Однак питання мотивації співробітників є дуже важливим як у США, так і в усьому світі. Зацікавленість кожного працівника у своїй продуктивності є запорукою успіху всього бізнесу.

Давайте визначимо це поняття. Мотивація людей – це процес всередині підприємства, мета якого – мотивувати кожного співробітника наполегливо працювати на результат.

Важливою частиною кадрової політики будь-якого агентства є мотивація співробітників. Його роль в управлінні дуже зрозуміла – коли справа поставлена правильно, стимули суттєво підвищують рентабельність бізнесу, а коли вона некомпетентна, то перекреслюють усі зусилля найкращих фахівців держави.

Сучасний підхід до впровадження системи мотивації полягає у врахуванні потреб працівників разом із застосуванням теорії, якою б передової вона не була. Тільки в цьому випадку можна досягти максимального ефекту від майбутніх процесів.

Існують різні теорії мотивації персоналу. Але їх мета — дати подібну інтерпретацію поведінки співробітника в різних ситуаціях і визначити рішення, які будуть мотивувати його на досягнення результату. Занесемо їх характеристики та ефективність у таблицю (табл 1.1)

Таблиця 1.1 – Теорії мотивації персоналу

№	Категорія	Опис	Ефективність
1	2	3	4
1	Традиційна	Давно відома система винагород і покарань	викликає сумніви
2	За змістом	Значна увага приділяється потребам працівників і використанню особистих мотивацій для керівництва та підтримки їх діяльності	Помірна

Продовження таблиці 1.1 – Теорії мотивації персоналу

1	2	3	4
3	Процедурна	Аналізують не лише потреби, але й сприйняття особи стосовно конкретної ситуації, а також визначають можливі наслідки обраної моделі поведінки	Висока

Аналіз теоретичних приписів, наведених в економічній літературі, дає підстави припустити, що найбільш активну роль у мотиваційному процесі відіграє потреба, яка здійснює його зародження, мотивація спрямована на усунення необхідності формування дії, а також зовнішніх факторів - стимулів.

Тому розуміння правильного способу сортування обладнання створює всі необхідні умови для забезпечення мотивації персоналу підприємства, надаючи керівникам можливість мотивувати співробітників на досягнення високопродуктивної діяльності.

Таким чином, з наведеного вище аналізу можна побачити, що основною рушійною силою стимулювання, що впливає на персонал, є стимулювання, а головною метою стимулювання є задоволення потреб як персоналу, так і підприємств.

Водночас слід зазначити, що в даному випадку подразник як дієвий інструмент і вирішальний фактор зовнішнього впливу на людину в процесі мотивації розвитку, при цьому по-різному здійснюючи цей вплив на людину різні типи мотивації. При цьому динаміка та стимули йдуть у протилежних напрямках: перші спрямовані на зміну існуючої ситуації, другі — на зміцнення статус-кво, хоча й доповнюють один одного. [9].

По суті, мотивація і стимулювання — це різні процеси, причому перший спрямований на зміну складності мотивації людини під впливом цілеспрямованих стимулів, а другий — на вибір і застосування стимулів, покликаних сформувати мотиваційну систему передбачуваної поведінки -

таким чином, між цими поняттями спостерігається тісний зв'язок [18], якщо мотиваційна проблема полягає у формуванні внутрішньої мотивації, то природа стимулу вимагає наявності зовнішньої мотивації.

Контекстуальні елементи (соціальні умови, умови нарахування, організація та зміст роботи тощо), термін «стимул» більш тісно пов'язаний із потребами морального статусу працівників, тоді як стимули пов'язані з матеріальними потребами [43]. Крім того, наведена методологія провідних економістів обґрунтовує слушність суджень щодо того, що стимули є ефективними інструментами мотивації розвитку та зовнішніми факторами, спрямованими на задоволення потреб людей, які спонукають їх до корисних дій, спрямованих на задоволення потреб підприємства.

Водночас питаннями, пов'язаними з мотивацією людей у компаніях, займалися вчені різних епох, які в своїй роботі враховували мотиви людської діяльності [10]. У свою чергу, вивчення наукової літератури дозволило виділити наступні підходи до існуючих мотиваційних теорій: процесний, змістовий та поведінковий (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Групування існуючих теорій мотивації працівників підприємства за підходами

№	Автор теорії	Зміст теорії
1	2	3
1	теорія очікування В. Врум [55]	Ступінь концентрації особистості на досягненні поставленої мети Вона оцінює ймовірність отримати за неї винагороду
2	Теорія справедливості С. Адамса [38]	Працівники бізнесу порівнюють винагороду з витратами Зусилля та винагороди інших працівників сама робота

Продовження таблиці 1.2 - Групування існуючих теорій мотивації
працівників підприємства за підходами

3	Теорія Портера-Лоулера [52]	Суть теорії - теорія очікування і справедливості, у якій п'ять змінних є вирішальними: витрачені зусилля, Сприйняття, винагорода, досягнуті результати, вимірювання задоволеності
4	паралельна модель мотивації Л.С.Виготський[3]	Враховуючи паралельне існування вищих і нижчих потреб, їх механізми Щастя теж формується паралельно і незалежно
5	теорія соціального порівняння Л. Фестінгер[42]	Досягнення людини можна оцінити, порівнюючи з іншими за людьми, а не за абсолютними показниками, тому можна змінити свою поведінку
6	теорія викликів С.А. Суркова[30]	Високий рівень впевненості в собі відіграє важливу роль у мотивації співробітників Грати в складні завдання для них є «викликом».
7	теорія підкріплення Б.Ф. Скіннер[54]	Мотивація працівника залежить від минулого досвіду та наслідків його дій Раніше визначальним фактором була оцінка його результату Діяльність із співвідношенням морального і матеріального стимулювання
8	теорія характеристик роботи Р. Хекман, Х. Олдхем[34]	Мотивація працівників визначається такими факторами, як різноманітність роботи, її значення, самостійність виконання, ефективність і наявність зворотного зв'язку
9	Теорія індукції та рівноваги сприяти С. Барнард[40], Х. Саймон[53]	Заохочуйте членів команди бути проактивними, дотримуючись балансу між ними Справжній внесок у досягнення цілей компанії Можливо, пропонуючи стимули для дозування

Продовження таблиці 1.2 - Групування існуючих теорій мотивації
працівників підприємства за підходами

10	Теорія «канонічної змінної» і особистий вибір Т. Парсонс[24]	Відповідно до конкретної ситуації підприємства, відбір Адекватний тип поведінки. На її вибір впливає те, як вона працює як працівник Робиться оцінка ситуації, яке його бажання в цій ситуації, яке його бажання вплив на неї Багатий контент метод
11	Теорія «батога і пряника». Дж. Бентам[41]	Це залежить від простоти мотивації та мотивації, спрямованої на досягнення визначити цілі. Але в крайньому випадку це більш доречно неефективність у виконанні складних проєктів, які є На тривалий термін та з великою кількістю працівників
12	Теорія «Наукового менеджменту». Ф. Тейлор[31]	Праця повинна оплачуватися пропорційно виробленій кількості продукт одночасно, може бути отриманий відразу після його виконання відповідний ефект винагороди
13	соціальна теорія Е. Мейо[51]	Раціональний підхід, завдяки якому вирішальний вплив на робочу силу Зростання активності і виробництва значною мірою зумовлюється не матеріальними чинниками, а морально-психологічними
14	теорія попиту А. Маслоу[49]	Потреби пріоритетні, поведінка людини Визначте потреби нижчого рівня, задоволення яких мотивує стоп-кадр
15	Поняття мотивації праці Діяльність О.Г. Здравомислова[12]	Розрізняють кілька рівнів трудової мотивації: зміст і значення праці, Матеріальна зацікавленість у продукті праці, відносинах у колективі

Продовження таблиці 1.2 - Групування існуючих теорій мотивації
працівників підприємства за підходами

16	теорія професійної орієнтації Д. Х. Голдторп, Д. Локвуд[44]	Людська поведінка визначається пріоритетами членів організації: інструментальна, бюрократична, орієнтація на участь або Професійний напрям
17	Буття, належність і теорія Зростання К. Альдерфера [39])	Основними потребами, які мотивують поведінку людини, є: бути (фізіологічна безпека), майнова (відображає соц Людина, яка прагне бути членом сім'ї, мати друзів, ворогів, колег, керівників, підлеглих) і зростання (подібно до вимог самовираження, яке пов'язане з прагненням до розвитку та самовдосконалення
18	Потрібні теорії «Х» і «Y» Д. Макгрегор[50].	Відповідно до теорії, працівники «Х» прагнуть уникати роботи, тому що Потрібно стимулювати їх контроль і погрози. Теорія "Y" включає Тому що працівники за своєю суттю відповідають за результати Працювати, мати почуття самостійності та самовираження
19	Теорія "Z" В. Учі [23]	Детермінантами забезпечення ефективної діяльності є Дотримуватися принципу співучасті, в тому числі встановлення Демократичний стиль керівництва, довіра, участь підлеглих Приймайте рішення, які розвивають почуття такту, відкритості та прозорості
20	теорія поля К. Левін [47]	Поведінка людини залежить від особистісних факторів і факторів середовища
21	міжкультурна мотивація Ф. Тромпенаарс, С. Хемпден-Тернер[32]	На мотивацію співробітників значною мірою впливають міжнародні та культурна відмінність

Продовження таблиці 1.2 - Групування існуючих теорій мотивації
працівників підприємства за підходами

22	ідеальна структура управління Р. Лайкерт[48]	Основні ознаки ідеальної структури управління Компанія виділяється: довіра та впевненість керівництва в собі Підлеглі, Налагодження комунікаційних зв'язків, Мотивація співробітників Діяльність у групових форматах, можливість приймати рішення За участю всіх учасників бізнесу, встановлення цілей бізнесу На основі групового обговорення; розподіляє контроль між багатьма людьми учасник
23	Поведінкові відносини теорія набутих потреб Д. Макклелланд[19]	Суть цієї теорії полягає у вивченні та описі ефектів попиту Досягнення (бажання досягти поставленої мети), сила (формується під впливом виховання та життєвого досвіду і виявляється в Люди контролюють інших, ресурси та процес) і співучасть (бажання подружитися з іншими) поведінка людини, яка спонукала її діяти
24	двофакторна теорія Ф. Герцберг[5]	Нова модель стимулювання була сформована на основі потреб двох груп: Мотиваційні потреби та потреби, пов'язані з факторами умов праці. відповідно до Відповідно до теорії Ф. Герцберга, наявність діючих умовних факторів лише заважає Поява незадоволеності роботою
25	Теорія Р.Н.Ю. Подольчака [25]	Поведінку та мотивацію людей можна пояснити ризиком
26	концепція людини Є. Шеїн [36]	Відповідно до концепції раціональної економіко-соціальної людини Особистість, комплексна особистість, мотивація співробітників гарантована Відповідні фактори (економічні, соціальні тощо)

1.2 Основні завдання та функції мотивації

Поняття придатності тісно пов'язане з мотивацією. Що це таке і навіщо потрібна ця складова виробничого процесу?

Акліматизація персоналу – це адаптація нових співробітників до колективу та нових умов праці. Процес завжди обопільний.

За умов розумного застосування адаптація та мотивація персоналу стають взаємовигідним і взаємодоповнюючим процесом.

До вирішення яких завдань мотивують співробітників? Виділяють 5 основних завдань. Сучасні системи стимулювання вирішують багато проблем. Важлива не людина, а її взаємодія один з одним. Зупинимося на найважливіших завданнях докладніше.

Завдання 1. Підтримка якісних талантів

Наявність у штаті висококваліфікованих спеціалістів є однією з першочергових умов успіху бізнесу.

Звісно, є й молоді спеціалісти, які захоплюються і швидко прориваються в лави. Але, по-перше, їх небагато. По-друге, хороший досвід не можна замінити жодним позитивним настроєм. Це часто критично.

Завдання 2. Надихнути продуктивність і ефективність людини

Щоб не бути начальником, який використовує безжальний нагляд і контроль для підвищення продуктивності та ефективності роботи співробітників, чи не краще бути компетентним керівником, співробітники якого безпосередньо зацікавлені у виконанні своїх обов'язків на високому рівні?

У цьому вам допоможе мотивація як фактор підвищення продуктивності праці. Це особливо важливо під час кризи.

Як підтримувати мотивацію своїх співробітників, ви дізнаєтеся зі статті «Як мотивувати своїх співробітників».

Завдання 3. Залучення в організацію нових співробітників

Звісно, мова йде не лише про підбір персоналу, а й про поповнення команди новими висококваліфікованими спеціалістами. Це стане можливим, якщо ці особи мають безпосередній інтерес приєднатися до вашої команди, а не до іншої команди.

Для цього ваша система заохочення має бути не тільки ефективною, але й унікальною. І, що важливо, конкурентоспроможний, він вигідніший за методи, якими користуються інші компанії.

Завдання 4. Створіть високоефективні команди

Будь-який керівник, який працює професійно, погодиться, що недостатньо мати в штаті висококваліфікованих спеціалістів. Також необхідно подбати про те, щоб з цих співробітників склалася злагоджена ефективна команда однодумців.

Тому створення такого колективу є одним з обов'язкових завдань, які вирішуються стимулюванням.

Завдання 5. Підвищення рентабельності бізнесу

Зрештою, метою кар'єрної мотивації співробітників є підвищення прибутковості бізнесу. Всі попередні підпорядковані цьому основному квесту. Тому весь процес і йде.

Погодьтеся, немає сенсу створювати суперкоманду найкращих спеціалістів, якщо рівень виручки компанії залишиться на колишньому рівні або, того гірше, знизиться. Але як зробити цей процес впорядкованим і ефективним, ми розглянемо в наступній частині нашої публікації.

Розглянемо зв'язок функції мотивації у менеджменті підприємства з іншими функціями управління. Мотивація є однією з функцій менеджменту. Поняття «функція» (від лат. *functio*) означає «виконання». Функція управління в сучасному розумінні така – це відносно самостійна професійна і відособлена сфера управлінської діяльності.

Основним елементом функції управління є зміст - перелік дій, які здійснюється в рамках цієї функції, процес виконання є логічною

послідовністю. Дії, вжиті в рамках функції для досягнення функції; структура - формально взаємозалежні дії, що складають функцію.

Функція мотивації — одна з основних функцій управління — включає завдання заохочувати співробітників до ефективної та сумлінної діяльності для досягнення цілей. Організація, тобто визначення потреб у персоналі, розробка систем винагородиза виконувана робота, використання різних форм винагороди, застосування заохочень, з метою ефективної взаємодії між суб'єктами спільної діяльності. Менеджери повинні розуміти немає ані детального плану, ані чіткої організаційної структури, щоб заохочуватит людей до праці. Рухові функції покликані забезпечити члени організації, які якісно та сумлінно виконують свої обов'язки.

Функція мотивації тісно пов'язана з іншими основними функціями управління - планування, організація, контроль і оцінка рішень.

Функція планування полягає у визначенні цілей організації (довгострокових, середньострокових і короткострокових) і розробці дій для досягнення цих цілей. За допомогою цього процесу керівництво організацією забезпечує узгодження зусиль усіх учасників.

Організація розподіляє обмежені ресурси компанії в рамках плану, що дає змогу адаптуватися до зовнішнього середовища, координувати дії підрозділу, розвивати сильні сторони та обходити слабкі сторони, підсумовувати минулий досвід діяльності компанії.

Процес розробки та постановки цілей є важливою частиною планування. Допомагає зробити поведінку співробітників осмисленою та проактивною. Для цього важливо ставити перед співробітниками цілі: сильні, але реалістичні, досяжні, конкретні, вигідні, безпечні і справедливі.

Функції організації покликані сформувати гармонійну спільну систему діяльності людини. Є два аспекти цієї функції: авторство (проекування). Організаційна структура підприємства, організація ефективної взаємодії елементів підприємства (рівень управління, відділ, офіцер, керівник і підлеглий).

У рамках організаційного проектування підприємства визначте основні напрями його діяльності формуються та реалізуються органом управління. Департаменталізація, яка визначає тип організаційної структури, кількість рівнів управління, критерії керованості, централізація управління, та розробляти нормативні документи. всі перелічені елементи.

Дизайн має значний вплив на мотивацію керівників і співробітників компанії. Визначте прийнятну поведінку та напрямки для керівництва та діяльності співробітника. Наприклад, розглянемо вплив фактора на мотивацію співробітників, як елементи організаційного дизайну — кількість рівнів управління. Високо-організована структура управління (численні рівні управління) притаманні організаціям, що характеризуються добре розвиненою ієрархією силових систем. Повільно, але раціонально та злагоджено відбувається вирішення виникаючих питань; дистанційно керівники вищої ланки отримують інформацію від виконавців. Характерним для такої системи є пасивність та інертність у мисленні та діях персоналу, організаційний сепаратизм серед співробітників окремих відділів. Притаманно також почуття безпеки співробітників.

Керівники та співробітники малих організацій мають кардинально різні мотиви. Кількість рівнів управління (малі або плоскі організаційні структури), в таких організаціях швидше за все, формують вертикальне поширення; керівники вищої ланки знаходяться ближче до лінійних одиниць. Навантаження на менеджерів велике, неможливо контролювати всіх підлеглих, щоб змусити їх сприймати серйозно всі дії та проблеми. За такої системи доцільним є обрати співробітників і делегувати їм завдання та повноваження. Персоналу проактивно демонструється самостійність, ініціатива; та отримання більшого ступіня самореалізації. Людям потрібна повага, самовираження і меншою мірою - безпека, Участь, оскільки співробітники змушені приймати рішення само стійно у виникаючих проблемах.

1.3 Типи мотивації та особливості мотиваційного процесу

Ми групуємо всі основні типи мотивації людей у чотири категорії.

Кожна категорія має свій підвид, який базується на різних факторах.

Категорія 1. Тип мотивації в залежності від потреби

У статті «Мотивація та стимулювання людей» ми описали піраміду Маслоу, в якій автор поділяє різні потреби людей на кілька рівнів.

Залежно від потреб підлеглих розрізняють наступні види заохочень:

1 Матеріальне заохочення. Заохочення здійснюється як у грошовій формі (премії, надбавки до посадового окладу тощо), так і в не грошовій (оплата витрат на відрядження до будинків престарілих, видача подарункових сертифікатів тощо).

2 Нематеріальні стимули. Трудові стимули створюють драйвери поведінки співробітників, безпосередньо пов'язані з робочим процесом (покращення умов праці, зміна графіків роботи, надання додаткових відпусток і можливість самостійного розподілу робочого часу тощо)

Статусна мотивація: Частково це психологічна мотивація співробітників, яка обумовлює їх бажання кар'єрного зростання і більш відповідальної роботи, а також загального визнання і високого неофіційного статусу.

Категорія 2. Тип мотивації використовуваного методу

У цій категорії виділяють три види мотивації:

Нормативна індукція певної поведінки за рахунок психологічних впливів (переконання, інформування тощо).

Примусовий вплив влади і головний фактор незадоволення потреб при невиконанні ними своїх обов'язків.

Стимул створює певні умови для працівників за допомогою стимулів, що заохочують певну поведінку.

Як безпосередні способи впливу на людей розглядаються нормативно-примусові спонукання. Стимулювання є непрямим, оскільки воно засноване на застосуванні стимулів.

Категорія 3. Види мотивації за джерелом мотивації

Є два типи, які тісно пов'язані один з одним.

- зовнішня. Види заохочення працівників за напрямком впливу:

Під зовнішньою мотивацією розуміється спонукання людини до певних дій за допомогою зовнішніх факторів (підвищена чи додаткова винагорода, встановлення правил поведінки на робочому місці тощо).

- внутрішня. Внутрішня мотивація виникає, коли у людини є внутрішня мотивація покращувати якість виконання обов'язків. Часто ці мотиви виникають на основі потреб людини.

Кожен керівник повинен знати, що хоча управління базується на зовнішній мотивації, воно не буде ефективним, якщо працівники не мотивовані внутрішньо. Мотивація в різних ситуаціях виникає як з внутрішніх, так і з зовнішніх причин.

Категорія 4. Види стимулювання про методи стимулювання персоналу. Тут діє проста, але відома система «батога і пряника».

Існує два види:

Позитивна мотивація - це матеріальна і нематеріальна система стимулювання. Це персональні надбавки та відсоткові надбавки до заробітної плати, виплати соціальних допомог, проїзд, Навчання, страхування тощо та нематеріальні шляхи підвищення статусу працівників, виконання особливо важливих і відповідальних завдань, суспільне визнання тощо.

Негативна мотивація - це застосування покарання та його вплив на психологічному рівні. Це може бути переведення на менш кваліфіковану посаду, догана тощо.

Як позитивні, так і негативні заходи повинні бути вжиті швидко у вигляді оголошень. Інакше співробітники відчують, що наміри керівництва несерйозні.

Що передбачає матеріальна мотивація? По-перше - зарплата. Щоб ваші співробітники залишалися з вами якомога довше і працювали якомога ефективніше, вони повинні справедливо оплачуватися. Тобто: заробітна плата спеціалістів не повинна бути нижчою за ринкову: якщо бухгалтер аналогічної компанії, що випускає подібний продукт, отримує номінально 10 000 грн., ваш бухгалтер цілком обґрунтовано може розраховувати на таку ж зарплату;

Якщо у вашій компанії є два бухгалтера, які виконують однакову роботу й отримують однакові результати, справедливо буде, щоб вони отримували однакову зарплату;

Якщо у вашій компанії два бухгалтера виконують однакову роботу, але один виконує її краще, швидше і якісніше, то він може по праву розраховувати на додаткові премії та премії.

Крім того, також справедливо переглядати зарплату команди через регулярні проміжки часу (від шести місяців до року). Для цього необхідно оцінити кон'юнктуру ринку, зростання цін, інфляцію.

По-друге - нагороди. У кожного співробітника повинні бути чіткі завдання і плани, а за перевиконання встановлених планів можуть видаватись премії. Крім того, можуть бути запропоновані бонуси за успішний запуск проектів, додаткові зусилля, додаткову роботу тощо – на розсуд керівника.

Що стосується розміру премії, то його можна узгодити з працівниками заздалегідь.

Наприклад, при перевиконанні плану на 10% можна отримати 10% окладу. Або ви можете нагородити його супероцінками без попередньої згоди.

По-третє - бонус. Як правило, бонуси — це додаткові одноразові виплати, які можуть нараховуватися на основі загальної продуктивності відділу, років служби та індивідуальних досягнень у роботі.

У деяких компаніях виплати здійснюються кожні 5 років роботи. Інші подорожують за кордон. Крім того, роботодавець також проводить спільні поїздки з усією групою для виконання річного плану.

Соціальне забезпечення, страхування. До матеріального заохочення працівників відносяться також лікарняні та корпоративне медичне страхування.

За інших рівних умов, якщо ваша компанія має страхування, а ваші конкуренти — ні, це значно підвищує вашу привабливість для кандидатів на роботу.

Знижка на товар або послугу компанії. Багато компаній пропонують своїм співробітникам великі знижки на товари та послуги. Це чудовий варіант підвищити лояльність команди та залучити більше промоутерів приватних марок.

Наприклад, якщо ви продаєте обладнання, запропонуйте працівникам знижку, якої не роблять інші покупці.

Якщо ви власник тренажерного залу, платіть або компенсуйте своїм працівникам частину витрат на членство.

Якщо ви розробляєте ігри, надайте можливість співробітникам купувати їх на вигідних умовах тощо.

Підвищення кваліфікації, навчання. Участь у тренінгах і семінарах, що фінансуються або частково оплачуються компанією, також є варіантом матеріального заохочення співробітників.

Це дає вам впевненість у лояльності команди, коли компанія зацікавлена в зростанні та розвитку команди. Тому можна розраховувати на те, що працівники застосують отримані знання на користь компанії.

Квитки на різноманітні культурно-розважальні заходи. Похід у кіно, на каток, на концерт у філармонію чи на гру в пейнтбол не тільки мотивує

команду, а й згуртовує її. Як відомо, у дружній атмосфері робота набагато продуктивніша. Тож не нехуйте цією можливістю формування команди.

Компенсація за хобі та спорт. Якщо ваші співробітники танцюють, грають у футбол або вивчають іноземну мову у вільний час, ви можете створити систему компенсації для оплати їх хобі. Зазвичай це не дуже дорого у фінансовому плані, але працівники відчують, що ви причетні та піклуєтесь про вас. Ви можете відшкодувати повну вартість або визначити фіксовану суму або відсоток відшкодування.

Є й інші методи матеріального стимулювання.

Наприклад, на деяких підприємствах працівникам, які кинули палити або не пішли у відпустку протягом року, доплачують. В інших випадках додаткові кошти виділяються на благодійність і добрі справи.

Ви також можете розробити власну систему заохочення. Головне, що це сприяє підвищенню продуктивності та лояльності співробітників.

З чого складається нематеріальна мотивація? Нематеріальна мотивація – це ступінь наміру перетворити роботодавців на партнерів, а роботу – на улюблену справу.

Компанії, які пропонують нематеріальне заохочення співробітників, більш привабливі для претендентів, які цінують особистий розвиток і досягнення спільних цілей.

Відгуки керівництва. Безпосередній керівник повинен постійно підтримувати зв'язок із працівником. Важливо, щоб люди розуміли, що вони роблять правильно, куди їм слід докласти більше зусиль і коли вони можуть розраховувати на вашу допомогу. Співробітники також повинні мати можливість поділитися своїми ідеями та пропозиціями та бути почутими.

Похвала. У роботі з персоналом є дуже просте і зрозуміле правило: перед іншими хвалити, наодинці сваритися. Якщо ви будете його постійно дотримуватися, це допоможе вам завоювати авторитет у своїй команді та здобути репутацію чесного начальника.

Але це ще не все. Компліменти - чудовий мотиватор. Не забувайте хвалити своїх співробітників за маленькі і великі досягнення. Не сприймайте їх успіх як належне. Коли люди чують слова подяки і похвали, це створює бажання працювати краще і розуміння того, куди рухатися.

Розвиток кар'єри. Якщо компанія додає співробітників, тобто пропонує талановитим співробітникам підвищення по службі, це мотивує інших залишатися в компанії і працювати з більшим ентузіазмом.

Робоче середовище. Зручний графік і зручне робоче місце є важливими мотиваторами. Гарний офіс із печивом і кавою – це не просто картинка, це реальність, і настав час усім зібратися. Те ж саме стосується і виробничих компаній, які повинні забезпечити співробітників зручним уніформою та необхідними умовами для безпечної та комфортної роботи.

Довіра. Компанії, в яких існують довірчі стосунки між працівниками та керівництвом, є особливо динамічними та успішними. Звичайно, не обов'язково ділитися всіма деталями фінансових звітів, але точно не завадить інформувати команду про ключові ініціативи та конкурентів, щоб мотивувати їх на нові спільні досягнення.

Чітке планування. Коли команда знає, яких результатів потрібно досягти на кінець певного періоду (місяця, кварталу, півріччя, року), це дозволяє грамотно розподіляти сили та завдання, залишатися на шляху і планомірно рухатися до мети.

Якщо ви самі не знаєте, чого маєте досягти, то не варто очікувати від команди зібраності та високої мотивації.

До нематеріальних мотивів також можна віднести:

- місія та цінності компанії;
- гармонійне спілкування в колективі та дружня атмосфера;
- створювати корпоративні спортивні команди та клуби за інтересами;
- спільні фірмові вечірки та свята;

- можливість виступати на професійних заходах;
- можливість взяти участь у благодійних та соціальних заходах тощо.

Створіть свою систему мотивації та допоможіть команді працювати як єдине ціле. Зрештою, успіх вашої компанії багато в чому визначається типом людей, які в ній працюють. І якщо вам вдасться оточити себе людьми, які поділяють ваші цінності, і створити для них комфортні умови праці, ваші шанси на успіх значно збільшаться.

Підсумувавши, можемо ще раз визначити основні типи мотивації персоналу, що використовують на підприємствах.

Для класифікації типів мотивації психологія бізнесу пропонує ряд критеріїв. Але всі вони зводяться до двох класичних груп — матеріальних і нематеріальних мотивацій.

Назви цих груп говорять самі за себе. Матеріальні мотиви стосуються грошових виплат або подарунків. Нематеріальне відноситься до інших форм стимулювання, які підвищують інтерес працівників до роботи, яку вони виконують, і заохочують їх наполегливо працювати для досягнення результату.

Зарплата є основною мотивацією, необхідною для співробітників. У той же час його фіксований обсяг створює відчуття передбачуваності і дещо підсвідомо знімає інтерес до виконуваної роботи. Що робити в цій ситуації?

Оптимальним варіантом є заробітна плата, яка складається з двох частин, одна з яких є певним фіксованим мінімумом, а інша залежить від конкретних результатів. У цьому випадку працівник розуміє, що не тільки компанія, але і він сам зацікавлений у відмінному виконанні його роботи.

Прикладами таких заохочень, крім основної частини заробітної плати, є:

- винагороди співробітників за найкращі показники за певний період часу;
- проценти від продажу товарів;

- відпустки для видатних працівників;
- оплачувати участь у професійних навчаннях, курсах підвищення кваліфікації та інших заходах;
- святковий подарунок.

Якщо розглядати перераховані приклади докладніше, то премії є одним з найпоширеніших і традиційних варіантів матеріального заохочення.

Бонуси дають відчуття стабільності та впевненості у винагороді за відповідальну роботу. Їхнє психологічне розуміння набагато глибше, ніж просто витрачання грошей на додаткові речі. Відсоток продажів підсвідомо пробуджує у співробітника азарт, який прагне довести собі та іншим, що він кращий.

Діють також відпустки для кращих працівників. При цьому керівництву компанії не потрібно витратити величезні суми грошей на авіаквитки в теплі країни. Це може бути екскурсія вихідного дня до найближчих пам'яток.

Четвертий приклад цікавий, якщо говорити про вплив на підсвідому мотивацію. Співробітники, які виділяють кошти на додаткове навчання за результатами роботи, не просто почуваються найкраще. Він визнав зв'язок між компетентністю та визнанням у професійній сфері.

Нарешті, про святкові подарунки: як дарувати своїй команді милі (хоча й недорогі) подарунки на Новий рік, це спосіб подякувати своїм співробітникам за всю їхню важку роботу. Людина відчуває турботу та увагу, коли отримує навіть маленький сувенір на пам'ять.

Методи нематеріальної мотивації.

Мотивувати співробітників на досягнення результатів можна не тільки грошима чи подарунками. Є багато прикладів нематеріальних мотивацій:

- фотографія «Працівник місяця» на дошці пошани і стаття в газеті компанії – ефективні методи нематеріальної мотивації. Приємне їхнє слово порадує кішку. Тим більше для людини.

- корпоративні вечірки, пікніки та інші заходи допомагають підтримувати командний дух. Вони забезпечують згуртованість групи, і кожен відчуває себе не самотнім. Підсвідомо більшість людей (навіть тих, хто любить побути на самоті) відчувають тяжіння до інших людей. Здоровий колективізм – це відлуння інстинктів виживання.

- розподіл обов'язків. Співробітник із складним завданням знає: йому можна довіряти. Це спонукатиме вас відповідати гарному іміджу, який ви створили своєю професійною роботою.

Робота залежить від репутації підприємства. Професіонали отримують задоволення працювати там, якщо керівництво докладе зусиль, щоб забезпечити компанію відомою, сприятливою для ЗМІ та повагою. Це образ, який поширюється на кожного працівника.

Атмосфера в команді чудова. Цього можна досягти багатьма способами: вихованням дружнього спілкування, наявністю психологів у штаті, популяризацією та дотриманням позитивних корпоративних цінностей. Здається, спосіб занадто простий. Але це дуже ефективно: людина хоче повернутися туди, де їй добре. Вона оцінить таку роботу, навіть якщо там оплата буде трохи нижчою, ніж у фірмі з жорстким конкурентним середовищем і токсичною командою.

Але яка ж мотивація краще? Не можна сказати, що матеріальна мотивація краща за нематеріальну і навпаки. При цьому не варто позиціонувати існування одних методів як заміну іншим. Наприклад: гарний настрій у колективі чи фото на дошці пошани замовчуватимуть без зайвих бонусів. Так само високий бонус не втримає професійного працівника, якщо він не поважає себе на базовому рівні спілкування з керівництвом. Тільки комплексний підхід до мотивації людей може дати ефект, який добре «відобразиться» на роботі компанії.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В ЗАПОРІЗЬКІЙ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВІЙ ПАЛАТІ

2.1 Загальні риси організаційної діяльності Запорізької ТПП

Запорізька торгово-промислова палата об'єднує понад 500 суб'єктів підприємницької діяльності, які створюють понад 80% ВВП регіону, діючи відповідно до Закону України «Про Торгово-промислову палату України». Входить до системи світових і національних торгово-промислових палат. Послуги Палати сертифіковані за міжнародними стандартами.

Запорізька торгово-промислова палата – сучасна організація, що надає бізнес-послуги. Експертні документи, видані торгово-промисловими палатами в межах їх компетенції, повинні використовуватися на всій території України.

Гарантією якості послуг є впровадження системи управління якістю, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001 та сертифікована в системі, підтвердженій міжнародним сертифікатом DEKRA. [6]

Запоріжжя, Бердянськ і Мелітополь надають понад 25 тис. комерційних послуг на рік. особливо:

- У супроводі ЗЕД
- Організація виставок та форумів
- здавати екзамен
- Технічний лист
- Митна декларація
- сертифікований продукт
- бізнес-освіта
- Переклад англійською
- Розробка та сертифікація систем управління якістю

- юридичне обслуговування

Партнерами є бізнес-асоціації з Європи, Латинської Америки, Близького Сходу та Азії. Загалом існує близько 70 двосторонніх угод про співпрацю. [6]

ЗТПП є учасником міжнародних проектів і програм:

- Східні інвестиції 2
- GIZ
- EU4Business
- Професія
- У навчальному центрі «ТЕЦ-Академія» щорічно проводиться понад 70 бізнес-освітніх заходів. Поради провідних українських та закордонних експертів. [6]

Формат освітньої діяльності:

- Семінар
- Стажування
- Майстер клас
- Дистанційне онлайн навчання

Гаряча тема:

- Зовнішньоекономічна діяльність, нові правила торгівлі, розширення ринків збуту
- Митне оформлення та юридичний супровід
- Електронні державні закупівлі
- податкове право
- Технічний регламент[6]

Запорізька торгово-промислова палата - член Федерації виставкових організацій України - працює на ринку виставкових послуг з 1997 року. З 2009 року ми проводимо заходи у власному виставковому центрі «Козацький палац» – сучасному комплексі загальною площею понад 10 000 кв. метрів та розвинена інфраструктура. Це найбільший виставковий центр південно-східного регіону України.

У «Козак-Палаці» щорічно проходять міжнародні форуми «InCo Forum», «Екологічний форум», «Запорізький промисловий форум», професійні форуми «АгроПРО», «Цифрова економіка», виставки «АгроТехСервіс», «Енергозбереження та будівництво», «Equitable». Освіта» та інші заходи, важливі для розвитку інвестиційної привабливості регіону.

Одночасно комплекс може прийняти до 6 тисяч гостей.

Географічний розподіл учасників та експертів: Україна, Білорусь, Болгарія, Великобританія, Німеччина, Іспанія, Литва, Нідерланди, Польща, США, Туреччина, Фінляндія, Франція, Чехія та багато інших. [6]

2.2 Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу ЗТПП

Мотивація праці є основою соціально-економічної поведінки і має активізувати зусилля людей підприємства (організації) щодо підвищення ефективності його діяльності.

Система стимулювання Запорізької торгово-промислової палати містить низку взаємопов'язаних заходів, які мотивують окремих працівників або весь колектив на досягнення індивідуальних і загальних цілей підприємства.

Фактори, що визначають і впливають на поведінку працівників

З урахуванням мотивації трудової діяльності:

- фізичні характеристики працівника (вік, стать тощо),

- рівень самосвідомості та освіти,
- Професійна підготовка,
- психологічний клімат в колективі,
- Вплив зовнішнього середовища тощо [10]

Щоб мотивувати працівників до праці та досягти більшої віддачі для кожного працівника, керівники повинні розуміти особистісні якості своїх підлеглих та їхні базові потреби, трансформувати їх у постійну мотивацію до трудової діяльності та вміло використовувати управлінські ресурси.

Формування ефективної системи стимулювання на підприємстві включає аналіз та вдосконалення взаємовідносин: працівники та роботодавці, керівництво та підлеглі, конкурентоспроможні робочі групи, групи, що виконують суміжні функції.

Механізм стимулювання на рівні підприємства базується на певних вимогах, а саме:

- Принципи рівних можливостей працевлаштування та просування по службі (продуктивність праці);
- Компенсація, відповідна результатам і особисте визнання
- Внесок у загальний успіх. Це означає справедливий розподіл доходів. Залежить від ступеня підвищення продуктивності праці;
- Створювати на підприємствах умови для охорони здоров'я, безпеки праці та пільги всім працівникам відповідно до чинного законодавства;
- Забезпечення умов для розвитку професійної компетентності, реалізація компетентностей співробітників, що означає створення програм підвищення кваліфікації, перепідготовка та навчання на підприємстві;
- Підтримання атмосфери довіри в колективі та прагнення досягати поставлених цілей

Спільні цілі, можливість двосторонньої комунікації між керівниками та працівниками. [10]

Крім того, методи мотивації включають семінари та тренінги, які можна проводити з працівниками організації.

Один із семінарів проходив на ЗТПП. Під час засідання Клубу якості Запорізької торгово-промислової палати йшлося про командну участь, лідерство та мотивацію працівників.

Запорізька торгово-промислова палата використовує такі методи стимулювання:

Таблиця 2.1 - Методи стимулювання

Економічні (прямі)	Економічні (непрямі)	Негрошові
<ul style="list-style-type: none"> - відрядна оплата праці, - почасова оплата праці, - премії за раціоналізацію та винахідництво, - оплата навчання працівників, - рейтингові доплати, - виплати за максимальне використання робочого часу тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - доплати за стаж, - пільговий відпочинок, 	<ul style="list-style-type: none"> - охорона праці, - збагачення праці, - гнучкі робочі графіки, - програми підвищення якості праці.

Спеціаліст конференції - Валерій Рюмшин, спеціаліст з управління знаннями, тренінг-менеджер, представник ТОВ «МНК Груп»:

«Семінар присвячений розвитку підприємницької, експертної особистості. Давайте розглянемо, що потрібно, щоб бути ефективним лідером, обговоримо стимули».

Членами клубу є експерти з понад 30 компаній, які представляють великі промислові компанії, малі та середні підприємства. Зокрема, до конференції з психології управління долучилися представники ПрАТ «Плутон», ПрАТ «Пологівський МЕЗ», ВАТ «Мотор Січ», ТОВ «Техснабкомплект сервіс», ВАТ «Запорізький завод фероаллавів», ПП «НПКО «ТАТА», Г.С. Мотивація працівників «Запорізький кластер «ІАМ», КП «НВК «Іскра».[5]

Quality Club допомагає своїм учасникам завжди отримувати професійну консультаційну підтримку, обмінюватися досвідом з колегами та підвищувати свою кваліфікацію на професійних тренінгах та вебінарах.

Просвітницькі заходи ще тривають. Варто зазначити, що ця тема була обрана за результатами опитування учасників клубу. Переважна більшість учасників визначили пріоритетними та важливими для них такі теми:

- Чому не працює система управління: п'ять ключових питань
- Організаційне постійне вдосконалення системи управління якістю
- Стан і тенденції стандартизації та оцінки відповідності. Практичні проблеми впровадження української системи технічних регламентів
- Практики управління ризиками в системах управління [5]

2.3 Шляхи оптимізації роботи Запорізької ТПП

Варто зазначити, що підвищити ефективність діяльності ТПП України можна шляхом вивчення зарубіжного досвіду та визначення видів діяльності, які можна впроваджувати в роботу ТПП, які можуть використовувати умови в Україні, в основному для розвитку малого бізнесу.

Статистика більшості розвинених країн показує, що від 50% до 80% доходів державного бюджету припадає на малий бізнес (в країнах ЄС це в середньому до 70%, в Японії - близько 61%, в США - 40%).

Питома вага малого бізнесу в економічній та комерційній сферах продовжує зростати, відтворюючи тенденцію децентралізованого розширення, стаючи найактуальнішою потребою творчої самореалізації людини. Цей факт свідчить про те, що в сучасній світовій економіці 60-75% працездатного населення зайнято в секторі малого бізнесу, а кількість МСП сягає понад 80% від загальної кількості підприємств [38, с.6].

На рисунку 3.1 наведено динаміку кількості та питомої ваги суб'єктів малого та середнього підприємництва в загальній кількості суб'єктів господарювання в Україні за 2015-2020 роки.

Відповідно до інформації, оприлюдненої на рисунку 2.1, у 2016 році, за статистичними даними, кількість малих підприємств дещо зменшилася через скорочення населення країни [41].

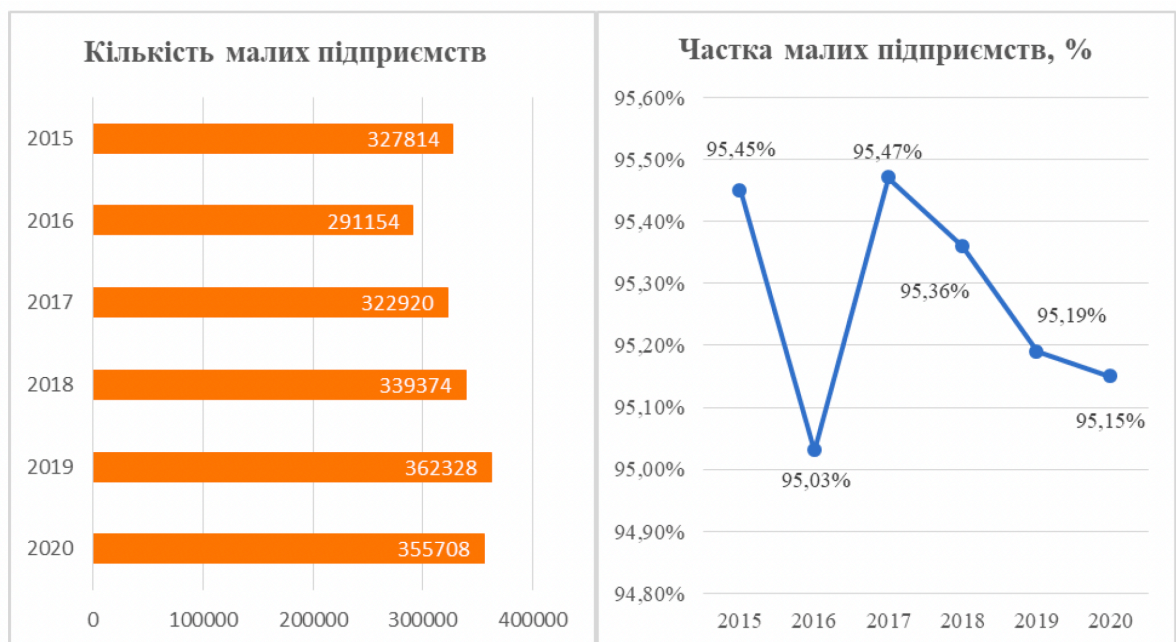


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості та частка малого бізнесу від загального обсягу кількості суб'єктів господарювання в Україні за період 2015-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [39]

Але з 2017 по 2019 рік кількість малих підприємств знову стабілізувалася до рівня 2015 року. Зі зрозумілих причин 2020 рік розпочався зі спалаху пандемії, яка триває досі, причому компанії зазнали найважчих адаптаційних наслідків для подальшої роботи в багатьох сферах, особливо МСП, як показують криві на малюнку.

У різних торгово-промислових палатах багатьох країн світу необхідною умовою є всіляко захищати інтереси малого бізнесу. Ця тенденція особливо помітна в Японії, США та Західній Європі. На прикладі США торгово-промислові палати беруть участь у подібних заходах переважно тому, що малий бізнес є стабільною основою їхньої економіки, а місцеві торгово-промислові палати – це переважно організації, які об'єднують малий бізнес. У результаті численні торгово-промислові палати залучають малий бізнес.

Цікавим є також досвід Торгово-промислової палати Японії щодо підтримки малого бізнесу. У 1998 році через фінансову кризу японська влада прийняла ряд довгострокових стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності та стабільності державної економіки в умовах дедалі більшої глобалізації ринкових відносин. Технологічний прогрес у різних сферах реальної економіки змінюється з кожним днем, прискорюються темпи реструктуризації промисловості на національному та регіональному рівнях.

В основному це пов'язано з примусовим продажем великих акцій іншим компаніям за допомогою відкритих аукціонів, а також відокремленням виробничих дочірніх компаній і венчурних малих і середніх підприємств, відокремленням потужних підприємств і компаній. За ініціативи Торгово-промислової палати Франції створено програму «Французьке підприємництво», яка є дуже цікавою з точки зору адаптації до сучасних українських реалій.

У разі відповідності проекту вимогам автору видається паспорт «проекту» і він має право на безкоштовну перевірку та допомогу в

підготовці документів для отримання банківської гарантії. Малий бізнес у Німеччині є одним із найдинамічніших секторів економіки.

Уряди всіх рівнів надають фінансову та технічну підтримку малим і мікропідприємствам. Як і в багатьох розвинених країнах, програма розвитку малого бізнесу Німеччини передбачає пріоритетну підтримку, особливо наукомістких галузей. Державні пільгові кредити для малого бізнесу включають такі напрямки:

- кредити МСП, орієнтованим на інновації;
- кредитні проекти, спрямовані на збереження та поліпшення сприятливих екологічних умов, пов'язаних з охороною навколишнього середовища; житлові питання;
- проектне фінансування для компаній певних сфер діяльності, які найбільше потребують повної модернізації виробництва тощо.

На рисунку 2.2 автор пропонує визначення основних напрямів діяльності торгово-промислових палат, які сприятимуть підтримці підприємництва малого бізнесу та стимулюванню інновацій.

Основні плани розвитку німецького МСП:

- програма «Концепція розвитку науково-технологічної політики МСП»;
 - схема «Стимулюй заощадження для відкриття власної справи».
- Перший проект передбачає фінансування невеликих німецьких компаній, а другий допомагає відкрити власний бізнес, так звані «стартапи».

Рада з повернення кредитів, яка безпосередньо підпорядковується федеральному уряду, контролює впровадження вищезазначених схем і забезпечує їх реалізацію. У федеральних програмах бізнес надає кредити на вигідних умовах. Ці умови включають низькі процентні ставки від 5% до 8% і довгострокові терміни кредитування від 5 до 15 років. Малий бізнес у Німеччині, зокрема, має свої особливості та історію.

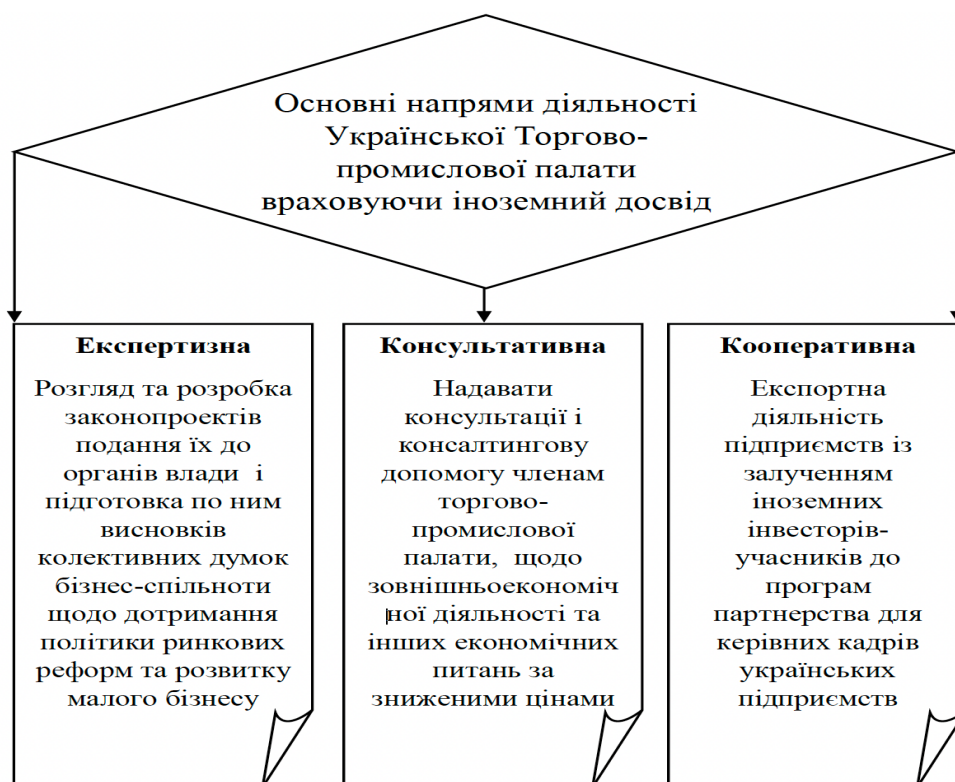


Рисунок 2.2 – Основні напрями діяльності Української торгово-промислової палати враховуючи іноземний досвід

Джерело: складено на основі власних досліджень

Особливо під час запровадження капіталізму, з народженням перших великих підприємств, було раціональним рішенням розпочати створення торгово-промислових палат, саме організацій, які сприяють розвитку виробничої кооперації та торгівлі [40, с.85].

Тому необхідно впроваджувати конкретні методи оптимізації роботи торгово-промислових палат для подальшого розвитку з метою покращення діяльності українських підприємств та всієї національної економіки.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАПОРІЗЬКІЙ ТПП

3.1 Моніторинг ефективності систем стимулювання та дослідження

Мотиваційний настрій персоналу Запорізької ТПП. Взагалі система стимулювання персоналу будь-якого підприємства спрямована на досягнення наступних цілей: залучати та утримувати працівників, постійно підвищувати ефективність праці та рівень трудової дисципліни.

Тому системи мотивації персоналу та їх ефективність оцінюють за ознаками підвищення продуктивності праці, використання робочого часу та трудової дисципліни.

Крім того, за період 2018-2020 рр. продуктивність праці та середньорічна заробітна плата зросла, але незважаючи на це продуктивність праці зростала швидше за заробітну плату (за винятком 2018 р.), про що свідчить коефіцієнт зростання продуктивності праці: У 2018 р. продуктивність праці зросла на 14% повільніше, ніж заробітна плата, яка була на 13% вищою за зростання продуктивності праці у 2019 році та на 8% вищою за зростання середньорічної заробітної плати у 2020 році.

З 2018 по 2020 рік коефіцієнт використання робочого часу коливається навколо таких показників: коефіцієнт ефективності використання робочого часу становив у 2018 році 0,96, у 2019 році він зріс до 0,97, у 2020 році знизився до 0,92. Тому можна сказати, що 2020 рік – найменш ефективне використання робочого часу.

Слід аналізувати показник коефіцієнта інтенсифікації робочої сили Запорізької торгово-промислової палати. Так, з 2018 по 2020 роки було посилено трудовий порядок, а коефіцієнт трудової дисципліни знизився з 0,05 у 2013 році до 0,03 у 2019 та 2020 роках. Порядок праці — винагорода за виконання функцій системи праці.

Для подальшого вибору напрямку вдосконалення механізму стимулювання, слід враховувати інтереси та потреби працівників ЗТПП, в основному для виявлення інтересів та потреб працівників пивної галузі.

Зазначено, що потреби в персоналі можна визначити, провівши аналіз рівня задоволеності системою заохочення. Тож розглянемо в таблиці 3.1 рівень задоволеності працівників системою заохочення Запорізької ТПП.

Таблиця 3.1. - рівень задоволеності працівників системою заохочення Запорізької ТПП

Показники	Задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
Весь персонал	23,15	45,06	31,79
Керівники	29,00	52,8	18,2
Професіонали	36,08	63,92	-
Фахівці	-	45,0	55,00
Робітники	20,00	34,00	46,00
Основні робітники	16,65	34,29	48,06
Допоміжні робітники	33,33	33,33	33,33

Джерело: складено на основі [43]

Так, враховуючи показники таблиці 3.1. безперечним є те, що працівники підприємства менш задоволені системою заохочення, зокрема: лише 23,15% працівників задоволені системою заохочення, 45,06% частково задоволені, 31,79% зовсім не задоволені.

Серед працівників серед керівників системою заохочення задоволені 29%, частково задоволені – 52,8%, незадоволені – 18,2%. Варіант «задоволений» вибрали 36,08% спеціалістів, а «частково задоволений» – 63,92% спеціалістів. Серед експертів жоден працівник не був задоволений системою заохочення, а частково задоволених і незадоволених майже порівну. Більша частка працівників незадоволена системою заохочення (46%), частково задоволені 34%, задоволені 20%.

Для правильного вибору курсу в курсі керівництво Запорізької торгово-промислової палати задля вдосконалення системи заохочення

працівників підприємства необхідно проаналізувати оцінку працівником категорії індивідуальної системи заохочення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Оцінка працівниками Запорізької ТПП окремих категорій системи мотивації персоналу

Категорії системи мотивації персоналу на підприємстві ЗТПП	Весь персонал	Керівники	Професіонали	Фахівці	Робітники	Основні робітники	Допоміжні робітники
1	2	3	4	5	6	7	8
Система оплати праці	3,3	4,4	4,0	4,5	2,9	2,9	3,0
Розмір заробітної плати	3,5	4,0	4,3	3,5	3,3	3,2	3,7
Режим праці	3,2	3,5	4,3	3,5	3,1	3,0	3,7
Можливість кар'єрного росту	1,3	2,0	4,3	2,0	1,4	1,8	0,7
Можливість підвищення кваліфікації	0,5	1,5	4,3	0,5	0,0	0,0	0,0
Корпоративні заходи	3,9	3,5	4,3	4,0	4,0	4,0	4,0
Санітарно-гігієнічні умови праці	4,4	4,4	4,3	4,5	4,4	4,4	4,3
Система інформування	4,3	4,5	4,3	4,5	4,4	4,3	4,3
Публічне визнання заслуг	4,4	4,5	4,3	4,5	4,4	4,4	4,3
Увага керівника до думки працівника	4,2	4,6	4,3	4,5	4,0	4,0	4,0
Відносини з колегами	3,8	3,9	4,3	4,5	3,9	3,9	4,0

Джерело: складено на основі [43]

Отже, розглядаючи показники таблиці 3.2, можна зробити висновок, що півробітники оцінили систему оплати праці Запорізької ТПП в 3,3 бали. і експерти визнали найбільш задоволеними системою винагороди, а допоміжний персонал найменш задоволеними. Керівники оцінили систему оплати праці в 4,3 бали, професіонали – в 4 бали, а низові працівники – в 3 бали.

Задоволеність системою роботи 3,2 бали. режим роботи є 3,5 оцінки керівників та експертів, 3,3 оцінки професіоналів,

Основні робітники – 3 бали, допоміжні – 3,7 бали.

Співробітники оцінили підвищення кваліфікації на 0,5 бала. Системі навчання компанії експерти поставили оцінку 0,5.

На основі дослідження та аналізу задоволеності співробітників системи мотивації Запорізької торгово-промислової палати можна сказати, що найбільше працівників підприємства цікавить преміювання за результати роботи, висока заробітна плата, забезпечення проїздом до місця роботи та назад, медичне страхування. Робітники теж воліють працювати та мати можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання в комфортних умовах роботи.

Щоб співробітники працювали ефективно, їх повинна мотивувати сама робота. Це має бути весело, креативно, а співробітники мають бачити кінцевий результат. Перед працівником були поставлені певні цілі, надано інформацію про діяльність компанії та отримано відгуки. Співробітники менш зацікавлені в оплаті абонементів у спортзалі, проїзді на роботу та з роботи та хороших стосунках із працівниками. Такі дані можуть пояснити

Просто тому, що на підприємстві працюють люди різних вікових груп, зі своїми вподобаннями та бажаннями.

Насамкінець слід зазначити, що за результатами вітчизняних досліджень системи заохочення персоналу Запорізької ТПП виглядає наступним чином:

- по-перше, працівники Запорізької ТПП недостатньо поінформовані загалом про системи заохочення працівників;

- по-друге, механізм стимулювання ЗТПП недостатньо зрозумілий для працівників;

- по-третє, виявилось, що лише невелика кількість працівників задоволена системою заохочення. Зокрема, більшість співробітників вважають визнання заслуг, комфортні умови праці, багатство інформації компанії найкращими умовами для мотивації. Тоді як можливість кар'єрного зростання, підвищення кваліфікаційного рівня вважається найменш розробленим методом мотивації працівників.

Загалом було зроблено висновок, що в рамках поточної реструктуризації з прогресом у сфері управління підприємством, щоб досягти кращих результатів у сфері виробництва та надання послуг, система заохочення талантів підприємства повинна йти в ногу з часом, адже від цього напряму залежить конкурентоспроможність, прибутковість, фінансова стійкість,

Звідси успіх і довгострокове процвітання всієї компанії. Тому можна сказати, що механізм заохочення працівників Запорізької ТПП ще далекий від досконалості та потребує подальшого вдосконалення.

3.2 Практичні рекомендації щодо заходів з удосконалення мотиваційного механізму в Запорізькій ТПП

Механізм стимулювання являє собою синтез різноманітних засобів і методів організаційних, економічних, матеріально-технічних мотивації працівників до ефективної праці. Стимулювання праці здійснюється за допомогою пільг і заохочень. [17]

Використання ефективної мотиваційної моделі в бізнесі може забезпечити зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та повній реалізації свого творчого потенціалу. Форми ринкового управління пропонують широкий спектр можливостей для реального використання різноманітних методів стимулювання, а не лише матеріальних. Удосконалення системи стимулювання праці складається з ряду етапів [2].

1. Вибір форми та системи заробітної плати є початковим етапом формування системи стимулювання працівників. Кожен бізнес може мати одну або декілька систем нарахування заробітної плати. Найпоширенішими формами оплати праці на підприємствах є: погодинна, погодинна, пряма відрядна, відрядна, непряма відрядна оплата праці. Нормативна система оплати праці на підприємстві встановлюється відповідно до встановленої

державою вихідної системи оплати праці, а працівникам може виплачуватися заробітна плата не нижче рівня державних підприємств.

2. Для окремих аспектів трудової діяльності працівників необхідно встановити додаткові механізми стимулювання. У системі використовуються різні форми - премії за результатами поточної господарської діяльності, доплати та надбавки, різноманітні одноразові винагороди за результати роботи, преміювання за результатами роботи в поточному році тощо. Система додаткового заохочення повинна узгоджуватися з планом стратегії розвитку підприємства та передбачати стимулювання працівників за трудовою діяльністю, що сприяє подальшому розвитку підприємства. Наприклад, для розробки та патентування різноманітних винаходів, практичних моделей, промислових зразків, знання іноземних мов тощо [2]

Головним фактором мотивації є переважно система стимулювання праці. При цьому дуже важливо враховувати ступінь дотримання принципів соціальної справедливості та еквівалентності винагороди за трудовий вклад, а також обов'язковість компенсації працівникам матеріальних витрат, спричинених їх недбалістю. Дуже важлива роль індивідуальних заходів матеріального та розумового стимулювання продуктивної праці: встановлення розміру грошової винагороди, тарифних ставок, доручення складних і відповідальних завдань, корпоративне відрядне навчання тощо. [8]

Також ефективним буде застосування наступних принципів при організації програм заохочення:

1) Система заохочення для менеджерів повинна бути конкурентоспроможною з іншими компаніями, з якими організація конкурує за цінні таланти;

2) механізм фінансового стимулювання повинен дозволити керівництву досягти кінцевих результатів у своїй роботі та в роботі підприємства та компанії;

3) Частина прибутку використовується для гнучкого реагування керівництва на результати господарської діяльності, тобто з підвищенням рівня лідерства компанії збільшуються премії та доплати;

4) Надавати працівникам можливість реалізувати накопичений досвід, професійні навички та життєві цінності та приносити користь компанії;

5) Необхідно підтримувати розумний баланс між матеріальними та нематеріальними аспектами винагороди. [8]

Отже, заходи з удосконалення мотивації працівників ЗТЕС та системи стимулювання можна визначити за трьома напрямками:

1. На оплату праці та заробітну плату, яка формується з оплати праці. Цього можна досягти шляхом встановлення прозорих систем оплати праці, мінімальної та максимальної заробітної плати з урахуванням результатів праці окремих працівників, підрозділів і підприємства в цілому.

2. Заохочуйте співробітників до саморозвитку. На мій погляд, в умовах сучасного динамічного світу, коли НТП прискорюється, є потреба у швидкому оновленні знань, навичок та здібностей. Сучасних спеціалістів доводиться перенавчати через 3-5 років, що, за словами власників бізнесу, не завжди можливо, оскільки більшість витрат вони намагаються перекласти на своїх працівників.

3. Формувати систему розвитку талантів, покращувати якість та заохочувати інноваційну діяльність[15]

Основним способом мотивації праці в ЗТПП є грошова винагорода, у тому числі грошові виплати за виконання поставлених завдань, дотації до заробітної плати, спеціальні персональні винагороди тощо. Грошовий мотив носить «ненаситний» характер, і людина швидко звикає до нових, більш високих рівнів оплати. Рівень оплати праці, який спонукав його наполегливо працювати вчора, може стати звичкою і демотивувати завтра. Тому важливо використовувати не грошові стимули: моральні, соціальні.

Визнання заслуг працівника, його професіоналізму, повага до нього є надзвичайно ефективним методом моральної мотивації. Ефективними є такі

підходи, як використання професійного навчання, можливостей кар'єрного розвитку та забезпечення соціального захисту. [15]

Таблиця 3.3 Заходи з удосконалення мотиваційного механізму в Запорізькій ТПП

Перелік заходів	Результат
1. Вдосконалення структури фонду оплати праці (підвищення мотивуючої ролі заробітної плати)	1. Зацікавленість працівника у підвищенні ефективності своєї праці
2. Ефективне використання робочого часу	2. Підвищення продуктивності праці
3. Покращення умов праці	3. Працівник відчуває себе комфортно і затишно, отже, підвищується продуктивність праці і відчуття задоволеності
4. Оновлення основних фондів	4. Підвищення продуктивності праці
5. Створення умов для соціальної активності працівників підприємства	5. Створення на робочих місцях духу єдиної команди
6. Організація харчування	6. Задовольняються потреби працівників. Покращуються умови відпочинку, що впливають на підвищення ефективності праці.
7. Виділення коштів на навчання працівників	7. Таке навчання дає можливість відійти від щоденної роботи, отримати нові знання, новий мотиваційний заряд. Забезпечення можливості для кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації, що призводить до підвищення результативної діяльності підприємства

При формуванні ефективного механізму стимулювання на підприємстві основним обов'язком відділу управління персоналом є виявлення окремих факторів стимулювання та визначення їх впливу на діяльність персоналу підприємства.

Тому основним органом удосконаленого механізму стимулювання в ЗТПП є служба управління персоналом, яка виконує не тільки роль мотивуючої та стимулюючої праці персоналу, а й виконує весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням персоналом від планування до охорони праці.

Управління людськими ресурсами через свою складність є актуальною проблемою в керуванні підприємством будь-якої галузі. Цінним ресурсом підприємства є персонал, стимулювання праці та формування механізму мотивації забезпечать конкурентоспроможність і сприятимуть покращенню внутрішніх умов. Мотивація є однією з центральних категорій управління, адже вона забезпечує ефективне функціонування та досягнення основної мети підприємства [1].

За своїм значенням мотивація багатофакторне і складне явище. Поняття «мотивація» визначається як стимул, який викликає активність людини і визначає напрямок його діяльності. Мотивація та її механізм є комплексом матеріально-технічних, організаційно-економічних, соціально-психологічних інструментів та методів спонукання до значно ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики.

Крім цього, мотивація інтерпретується як процес регулювання конкретної діяльності, процес впливу на мотив і як механізм, що визначає напрямок, появу і методи реалізації певних форм діяльності, як сукупність процесів, які відповідають за спонукання до активної діяльності.

Способи мотивування співробітників підприємства різноманітні. Вони залежать від: загальної системи управління, розвиненості системи мотивування на підприємстві, особливостей діяльності самої компанії.

Розрізняють основні способи мотивації трудової діяльності працівників:

- грошове заохочення;
- організаційні методи;
- морально-психологічні – стимули;

-примусові заходи. [2].

Серед методів мотивації виділяють: економічні, адміністративні, організаційно-виробничі, соціально-психологічні та велика кількість певних приватних методів. Зазвичай, практичне втілення механізму мотивації працівників відбувається завдяки використанню цих методів.

Використання на підприємствах методів стимулювання праці має утворюватися на принципах системного підходу та аналізу враховуючи фактори внутрішнього і зовнішнього середовища у всій повноті взаємозв'язків.

Для підвищення конкурентоспроможності, прибутковості, продуктивності та розвитку підприємства необхідне запровадження ефективного мотиваційного механізму. Це відкриває шлях для реалізації своїх можливостей, дає змогу вийти підприємству на економічно новий рівень. Механізм мотивації персоналу визначається як комплексна система взаємопов'язаних інструментів, схем, форм і методів впливу на працівників, що забезпечують заінтересованість персоналу в підсумкових результатах діяльності підприємства через надання впливу на його трудову діяльність.

Метою мотиваційного механізму є активізування стану особистості, яке визначає, з якою активністю, спрямованістю та наскільки ефективно працівник готовий діяти в певній ситуації. Взагалі, мотиваційний механізм включає такі основні елементи: механізм реалізації внутрішньої психологічної схильності до тієї чи іншої діяльності та механізм зовнішнього цілеспрямованого стимулюючого впливу на людину (примусу і спонукання) [4].

Побудова механізму стимулювання праці передбачає створення конкурентоспроможної системи винагород працівникам, які забезпечують отримання додаткового прибутку або є основною рушійною силою в колективі. Адекватна оцінка процесу мотивації на підприємстві та вміле управління ним є ключовим аспектом забезпечення економічних інтересів працівників різних підприємств на практиці [3].

Таким чином, мотивація персоналу є невід'ємною частиною управління підприємством. Мотивація персоналу - це ефективна функція управління, яка при вмілому її використанні веде до підвищення продуктивності праці. Механізм мотивації персоналу визначають як рушійну силу людської поведінки. Для розвитку мотивації і, відповідно, персоналу та підприємства використовуються відповідні форми і методи матеріальної та нематеріальної мотивації шляхом відбору стимулів і їх формування, що дозволяє розвинути внутрішню мотивацію і задовольнити потреби персоналу. Мотивація як функція системи управління персоналом реалізується за допомогою певної системи стимулів.

Одним із найпопулярніших трендів сучасних систем заохочення є використання віддаленої роботи в бізнесі. Основним способом віддаленої роботи є виконання завдань за межами підприємства. Здебільшого віддалені співробітники з будь-якого місця працюють з дому. Із запровадженням такої форми зайнятості роботодавці не зобов'язані забезпечувати своїх працівників робочими місцями, що пов'язано зі зниженням орендної плати та постійних витрат. Таким чином, працівник буде змушений брати на себе відповідальність за свої дії та роботу, що мотивуватиме його працювати ефективно та із задоволенням.

Однією з найсуттєвіших проблем є непрозорість створення систем стимулювання та інформування працівників. Без твердого і конкретного розуміння структури існуючої системи співробітники не помітять жодних спроб її вдосконалити. Незалежно від того, чим займається компанія — надає послуги чи створює продукт — важливо, щоб її культура мала сенс. Дослідження показують, що люди з почуттям сенсу більш зосереджені, творчі та витривалі. З цієї причини менеджери повинні нагадувати співробітникам, як їх робота може допомогти покращити життя інших. Приклади таких кампаній включають публікацію листів подяки від клієнтів або оголошення про благодійні організації, які підтримує бізнес. Завдяки цим заходам підвищилась мотивація працівників.

Однією з ключових вимог для підвищення мотивації співробітників є побудова відносин між керівниками та співробітниками через внутрішню комунікацію, що впливає на комфорт, ефективність та якість роботи. Якщо керівники хочуть створити ефективну систему заохочення співробітників в організації, вони повинні не тільки всебічно проаналізувати систему винагороди, але й всебічно проаналізувати інші аспекти, такі як співпраця, спілкування, розвиток і оцінка ефективності. Однак ви повинні пам'ятати про те, щоб розуміти своїх співробітників та їхні потреби, перш ніж вживати будь-яких дій. Найкращий спосіб отримати такі знання – це опитування, яке вивчає задоволеність і мотивацію працівників, яке оцінює всі сфери, важливі для працівників організації. Регулярні опитування усувають недоліки та створюють відкритий діалог між керівництвом і командами. Займаючись різними видами діяльності, які відповідають потребам працівників і організаційним можливостям, підвищується задоволеність працівників виконаною роботою, що перетворюється на задоволеність споживачів, що знову ж таки підвищує ефективність організації [10].

Постійний моніторинг та аналіз системи допоможе компанії не стояти на місці, а щоденно розвивати своїх співробітників, забезпечуючи ефективну роботу та досягнення цілей компанії.

Удосконалення механізму стимулювання діяльності підприємства надзвичайно важливе не тільки для самого підприємства, а й для працівників або шукачів роботи. Ось чому так важливо застосувати цілісний підхід до процесу управління людським капіталом. Розвиток кар'єри працівника дуже важливий для обох сторін (співробітника та організації). Співробітники цінують, якщо компанія вирішує інвестувати в їхній розвиток.

Незалежно від того, надає організація послугу чи створює продукт, важливо, щоб її культура мала глибокий вплив. Значущі люди більш цілеспрямовані, творчі та витривалі. З цієї причини менеджери повинні нагадувати співробітникам, як їх робота допомагає покращити життя інших.

Прикладом такої дії може бути розміщення подяки від клієнта або оголошення благодійної організації, яку підтримує компанія. В результаті цих дій можна підвищити мотивацію співробітників. Визнання навіть більше впливає на лояльність співробітників, ніж висока зарплата. Позитивні та теплі стосунки є одним із найкращих факторів психічного здоров'я, тому керівники повинні звертати увагу на культуру, яку вони створюють, і думки, які вони висловлюють на роботі. Мотивація співробітників може початися із заохочення співробітників краще займатися спортом, відпочивати і відпочивати.

Деякі німецькі компанії можуть наслідувати їхній приклад і заборонити використання електронної пошти в неробочий час або забезпечити співробітників пристроями для тренувань і відстеження сну, такими як Fitbits, за винятком екстрених випадків. Зразком для наслідування в цьому плані повинен бути сам керівник.

У розпал напруженого робочого тижня або важливого проекту буває легко втратити з уваги те, що насправді визначає благополуччя співробітника. Найкращі керівники відкладають роботу, щоб налагодити стосунки зі співробітниками, мотивувати їх, виявляти доброзичливість і заохочувати до самообслуговування.

Загалом реальність таких частих змін у здійсненні HR-функції створює нові виклики для підприємців. Отже, менеджери прагнуть задовольнити вимоги активного представництва на ринку праці, одночасно ефективно мотивуючи працівників виконувати завдання якомога ефективніше.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі досліджено сутність та значення мотивації, методи та навички мотивації, проаналізовано мотивацію Запорізької торгово-промислової палати.

На основі роботи проведено теоретичні покази та практичні дослідження з питання підвищення ентузіазму працівників ЗТПП.

Організації використовують матеріальні та нематеріальні методи для мотивації співробітників. Матеріальні включають: преміальну систему, додаткові виплати. До нематеріальних факторів відносяться гнучкий графік роботи, заохочення вільного часу, створення комфортного робочого місця, уявлення колективу про ефективність діяльності компанії.

Різноманітні теоретичні дослідження мотивації персоналу вченими різних країн, довели незаперечний факт – розвиток підприємств, у тому числі розвиток інноваційних підприємств, відбувається за умови розвитку талантів, які мотивовані на досягнення цілей, які стоять перед підприємством, і через використання відповідних форм і методів Стимул, який відповідає їхнім потребам. Іншими словами, можна сказати, що система заохочення талантів відіграє важливу роль у роботі підприємства, забезпечуючи виживання та стабільну роботу підприємства.

Це правильний стимул для працівників і рушійна сила успішної діяльності організації, що дає внутрішній імпульс для більш ефективного виробництва та разом з іншими видами діяльності дає імпульс для більш ефективної роботи бізнесу.

Від погано розроблених стимулів можуть постраждати не тільки підприємства, а й цілі галузі економіки, тому система матеріального, трудового і статусного стимулювання повинна бути простою і зрозумілою для кожного працівника, гнучкою, що дозволяє відразу заохочувати кожену позитивну роботу. можливо.

Розмір заохочення повинен бути економічно і психологічно обґрунтованим (більше і менше; більше і більше, але менше). Важливо організувати заохочення працівників на основі показників, які всі погодяться з правильністю. Менеджери повинні застосовувати той чи інший метод мотивації (іноді використовуючи комбінацію методів) залежно від ситуації, враховуючи ситуацію і стан справ у колективі.

У свою чергу, співробітники повинні мати чітке уявлення про зв'язок між їх роботою та фінансовими результатами компанії. Тільки працівники, які задоволені своєю роботою, можуть принести успіх і процвітання бізнесу та всій економічній системі. Наведено характеристики систем стимулювання праці на підприємствах країн Західної Європи. Основними моделями стимулювання працівників є: безпреміальна модель, що базується на особистих результатах праці, і бонусна модель, яка спирається на дохід і прибуток працівника підприємства.

Преміальна модель винагороди реалізується шляхом залучення працівників до прибутку, доходу та капіталу. Тобто в країнах Західної Європи виробничі кооперативи є більш розвиненими і можуть розглядатися як автономні структури, а також автономні підприємства, де працівники беруть участь в експлуатації та управлінні виробництвом [11].

Залучення досвіду іноземних колег та застосування власних знань і навичок допоможе українським компаніям досягти значних успіхів у мотивації своїх співробітників.

Що стосується України, то перш за все ми повинні враховувати особливості нашої культури і особливості нашого населення. Дуже важливим елементом роботи для українських працівників є можливість творчої реалізації, тому на підприємстві необхідно створювати умови для особистісного зростання та самореалізації працівників.

З метою удосконалення системи заохочення талантів на підприємствах рекомендується запроваджувати такі види винагород: за успіхи в кар'єрі керівників, професіоналів і експертів, за високі результати

роботи основних працівників, безперервне виробниче преміювання допоміжних працівників. .

Для основних працівників також рекомендується встановлювати надбавку за високі трудові досягнення, яка виплачується щомісяця, максимальний розмір якої становить 30% посадового окладу працівника.

Нематеріальне стимулювання є складовою частиною системи стимулювання персоналу. Для формування ефективної системи нематеріального стимулювання необхідно враховувати характеристики роботи, які впливають на рівень мотивації працівників. За результатами опитування ми рекомендуємо наступні види нематеріального стимулювання: постановка перед співробітниками чітких і досяжних цілей, створення програм інформування співробітників про діяльність компанії, скерування керівників на уважне ставлення до думки співробітників, офіційне визнання заслуг. покращення умов праці Збагатити зміст роботи.

Крім того, як корпоративну діяльність, як спільний результат впровадження комплексної системи стимулювання працівників, будуть сформульовані такі заходи: підвищення продуктивності праці, збільшення обсягів діяльності, підвищення якості аудиторських послуг, забезпечення темпів зростання заробітної плати. відповідно до результатів діяльності.

Пропонуються такі способи підвищення мотивації співробітників:

1. Удосконалити структуру фонду оплати праці (підвищити роль стимулювання заробітної плати)
2. Ефективне використання робочого часу
3. Поліпшити умови праці
4. Оновлення основних засобів
5. Створити умови для соціальної активності працівників підприємства
6. Організація харчування
7. Виділення коштів на навчання персоналу

Мотивація не є єдиним процесом у поведінці окремих людей і членів спільноти. Він формується на основі тих різнорідних процесів, які виконують функції саморегуляції на різних етапах поведінки. Як і в якому напрямку використовуються різні функціональні здібності, залежить від мотивації. Мотивація пояснює вибір між різними можливими діями, різними варіантами сприйняття і можливого змісту думки, більше того, вона не пояснює інтенсивність і наполегливість обраної діяльності та усвідомлення її результату.

Одним із таких питань є мотивація праці, її вирішенню в міжнародній практиці приділяється багато уваги. Загалом теорія та практика мотивації в Україні завжди зводиться до компенсації: надбавки до зарплати, премії, доплати, пільги тощо.

У більшості випадків ці методи неефективні. Тому при створенні на підприємствах, особливо великих підприємствах, системи стимулювання праці доцільно запозичувати досвід іноземних підприємств.

Саме запровадження ефективних моделей стимулювання з-за кордону дозволяє українським компаніям створювати високопродуктивний кадровий потенціал для служіння інтересам організації. Для створення дієвого механізму стимулювання продуктивної праці на підприємствах необхідно враховувати психологічні особливості та національні традиції, а також виділяти ключові моменти, на які при цьому слід звернути увагу керівникам.

Отже, в Україні рівень мотивації працівників все ще відстає від розвинених країн, що також відображається на її економічному становищі. Тому слід зазначити, що компаніям необхідно орієнтуватися на високорозвинені країни та використовувати схожі інструменти заохочення та адаптувати їх для власних працівників. Кожна розроблена система заохочення має бути налаштована та до неї звертають увагу кожен працівник. Це залежить від того, чи є запропонована система фактором мотивації чи негативним.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дмитренко Г. А., Шарапратова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу. Київ : навч. пособи. Київ, 2015. 248 с.
2. Антикризове управління. URL: http://stud.comua/21781/menedzhment/antikrizove_upravlinnya (Дата звернення: 12.05.2023)
3. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової. URL: <http://journals.dut.edu.ua> (Дата звернення: 12.05.2023)
4. Ефективні методи мотивації персоналу. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2756> (Дата звернення: 12.05.2023)
5. Запорізька торгово-промислова палата. URL: <https://ur-pk.facebook.com/zpalata/posts/4045197292177176/> (Дата звернення: 12.05.2023)
6. Запорізька торгово-промислова палата. URL: <https://www.cci.zp.ua/pro-nas> (Дата звернення: 12.05.2023)
7. Колот А.М. «Мотивація персоналу». URL: https://www.studmed.ru/view/kolot-am-motivacya-personalupdruchnik_46e383fc482.html. (Дата звернення: 12.05.2023)
8. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства / О. Кушнерик // Ринок цінних паперів України. URL: <http://www.irbis-nbu.gov.ua> (Дата звернення: 12.05.2023)
9. Методи мотивації. URL: https://pidru4niki.com/16790422/menedzhment/metodi_motivatsiyi (Дата звернення: 12.05.2023)
10. Мотивація – що це таке, як працює, яка буває та на що впливає. URL : <https://termin.in.ua/motyvatsiia/> (Дата звернення: 12.05.2023)

11. Мотивація праці в різних країнах світу. URL: <http://www.pidpryemec.com/useful/management/motivation-of-labor-in-different-countries-of-the-world/> (Дата звернення: 12.05.2023)
12. Мотивація. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Мотивація>. (Дата звернення: 12.05.2023)
13. Мотивація: система, моделі та методи. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14622> (Дата звернення: 12.05.2023)
14. Оцінка мотиваційної сфери. URL: <http://socio.125mb.com/945-otsenka-motivatsionnoy-26023.html> (Дата звернення: 12.05.2023)
15. Раденька Л. П. Щодо удосконалення системи мотивації праці / Л. П. Радецька. URL: <http://library.khnu.km.ua>. (Дата звернення: 12.05.2023)
16. СВІТОВИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/> (Дата звернення: 12.05.2023)
17. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/25.pdf (Дата звернення: 12.05.2023)
18. Черни В. Как мотивировать персонал в условиях кризиса URL: http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_in_crisis.shtml. (Дата звернення: 12.05.2023)
19. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. URL: https://www.edu.ua/bitstream/ntb/42254/2/2018v11_Danilevich_NShliakhy_vdoskonaldf (Дата звернення: 12.05.2023)
20. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (Дата звернення: 12.05.2023)
21. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. Економіка розвитку. 2018. № 2. С. 20 – 22

22. Мотивація і стимулювання трудової активності персонал: веб-сайт. URL: <https://library.if.ua/book/45/3149.html> (дата звернення 20.05.2021) (Дата звернення: 12.05.2023)
23. Процьків А.Р., Круглянко А.В. Мотивація персоналу як невід’ємна складова успішної діяльності підприємства: веб-сайт. URL: <http://intkonf.org> (Дата звернення: 12.05.2023)
24. Thomas A. Stewart. Intellectual capital. The new wealth of organizations. New York, 2019. 254 p (Дата звернення: 12.05.2023)
25. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с
26. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямulich, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
27. Гавриш О.А. 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.
28. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О.М.Криворучко, Т.О.Водолажська. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
29. Мирошніченко Ю.В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств / Ю.В. Мирошніченко, Т.С.Молчанова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 4. С. 45–50.
30. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність / І. А. Сільченко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1. С. 91–95.
31. Дацюк С. Популярно про стратегію та стратегування. Що таке публічна стратегія? // С.Дацюк. URL : blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/4745db12d7fe1/ (Дата звернення: 12.05.2023)

32. Закон України «Про зайнятість населення» (за станом на 20 січня 2018 р.) №5067-17 // Верховна Рада України. URL : www.zakon.rada.gov.ua. (Дата звернення: 12.05.2023)
33. Закон України «Про колективні договори і угоди» (за станом на 1 січня 2015 р.) №3356-12 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. URL : www.zakon.rada.gov.ua. (Дата звернення: 12.05.2023)
34. Закон України «Про оплату праці» (за станом на 1 січня 2017 р.) №108/95- вр [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. URL : www.zakon.rada.gov.ua. (Дата звернення: 12.05.2023)
35. Закон України «Про охорону праці» (за станом на 20 січня 2018 р.) №2694-12 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. URL : www.zakon.rada.gov.ua. (Дата звернення: 12.05.2023)
36. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» (за станом на 7 листопада 2012 р.) №137/98 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. URL : www.zakon.rada.gov.ua. (Дата звернення: 12.05.2023)
37. Закон України «Про пенсійне забезпечення» (за станом на 10 червня 2018 р.) №1788-12 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. URL : www.zakon.rada.gov.ua. (Дата звернення: 12.05.2023)
38. Кодекс законів про працю України (за станом на 20 січня 2018 р.) №322- VIII [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. URL : www.zakon.rada.gov.ua. (Дата звернення: 12.05.2023)
39. Цимбалюк І.М. Психологія управління. Київ : Професіонал, 2018. 623с.
40. Управління персоналом: навчальний посібник / М.І.Ожиганова, В.О.Хорошко, Ю.Є.Яремчук, В. В.Карпінєць. Вінниця : ВНТУ, 2017. 188 с.
41. Управління змінами : конспект лекцій / укладачі: П. В. Гриценко, Є. В. Коваленко. Суми : Сумський державний університет, 2020. – 76 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/339162013.pdf> (Дата звернення: 12.05.2023)
42. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-

economic and management concepts: collective monograph / Krupelnytska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>

43. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274 <https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>