

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
МАГІСТРА

на тему **УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ТАК»**

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

**MOTIVATING IN THE "TAK" LLC MANAGEMENT
SYSTEM**

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи 8.0732-мо-дн
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент організацій та адміністрування»
А.О.Колеснік

Керівник к.ю.н., Давиденко О.О.

Рецензент к.е.н., доц. Хацер М.В.

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ПМОіЛ
Павлюк Т.С.

« ____ » _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Колеснік Ангеліні Олександрівні

1. Тема роботи: Управління мотивацією в системі менеджменту ТОВ «ТАК»
керівник роботи к.ю.н., Давиденко О.О.

затверджені наказом ЗНУ від « ____ » _____ 2023 року № ____

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 підприємства.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра 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.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи та особливості розвитку поняття мотивація - складається з 3 підрозділів: 1.1 Теоретичні особливості поняття мотивації;

1.2 Класифікація основних видів та методів мотивації;

1.3 Еволюційні теорії мотивації; РОЗДІЛ 2 Дослідження процесів управління мотивацією підприємства - складається з 3 підрозділів: 2.1

Особливості управління за допомогою мотивації; 2.2 Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ТАК»; 2.3 Дослідження

ефективності роботи персоналу та мотиваційного клімату ТОВ «ТАК»; РОЗДІЛ 3 Практичні рекомендації щодо удосконалення системи

менеджменту мотивацією персоналу підприємства ТОВ «ТАК» - складається з 2 підрозділів: 3.1 Особливості стимулювання праці на ТОВ

«ТАК»; 3.2 Рекомендації щодо удосконалення мотивації у системі менеджменту ТОВ «ТАК»

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	к.ю.н. Давиденко О.О.		
2	к.ю.н. Давиденко О.О.		
3	к.ю.н. Давиденко О.О.		

6. Дата видачі завдання _____ р.
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	листопад 2023	виконано
2	Вивчення літературних джерел	листопад 2023	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	листопад 2023	виконано
4	Обробка матеріалу	грудень 2023	виконано
5	Виконання розділу 1	грудень 2023	виконано
6	Виконання розділу 2	січень 2023	виконано
7	Виконання розділу 3	січень 2023	виконано
8	Формулювання висновків	лютий 2023	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	лютий 2023	виконано
10	Подання роботи на кафедру	29.02.2024	виконано

Студент _____ А.О.Колеснік
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ к.ю.н. Давиденко О.О.

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ к.е.н., доц. Хацер М.В.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Управління мотивацією в системі менеджменту ТОВ «ТАК», 82 сторінки, 9 таблиць, 6 рисунків, перелік посилань нараховує 36 найменувань.

У сучасних умовах ведення бізнесу підвищення ефективності роботи та підвищення конкурентоспроможності на ринку є актуальними проблемами кожного підприємства. Вчені та практики довели, що головною рушійною силою розвитку підприємства сьогодні є талант. Саме людський фактор істотно підвищує продуктивність і ефективність праці, що сприяє зростанню прибутку компанії. Основним чинником, що активізує трудову діяльність кадрів і покращує їх внесок у корпоративну діяльність, є стимулювання. Жоден бізнес не може працювати ефективно без створення оптимальної системи мотивації співробітників, яка заохочує кожного працювати ефективно для досягнення особистих і корпоративних цілей.

Реальність проблем мотивації персоналу викликала великий інтерес у науковців. Питанням мотивації займалися такі відомі зарубіжні вчені, як М. Армстронг, Р. Дафт, Д. Макклелланд, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. Макгрегор, А. Сміт, Ф. Тейлор та ін. Проблема мотивації персоналу є предметом дослідження багатьох зарубіжних учених, зокрема Б. М. Генкіна, А. Я. Кібанова, А. А. Литвинюка, Н. В. Самоукіної, С. А. Шапіро, Ю. Щипачинського. Серед вітчизняних вчених проблему мотивації досліджували Д. П. Богиня, В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. Т. Куликов, С. О. Цимбалюк та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження мотивації у системі менеджменту ТОВ «ТАК» та розроблення рекомендацій щодо її удосконалення.

Відповідно до мети магістерської кваліфікаційної роботи були виділені такі основні завдання:

- визначити теоретичні компоненти та еволюцію мотивації;

- розкрити значущість та особливості основних різновидів мотиваційних стратегій підприємств;
- проаналізувати сучасний стану та перспективи розвитку підприємства ТОВ «ТАК»;
- дослідити найефективніші методи мотивації персоналу підприємства;
- навести практичні рекомендації щодо удосконалення методів мотивації у системі менеджменту ТОВ «ТАК».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є ТОВ «ТАК».

Предметом кваліфікаційної роботи є процеси та методи мотивації у загальній системі менеджменту ТОВ «ТАК».

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: аналіз і синтез – для визначення теоретичних компонент інноваційного менеджменту; логічне узагальнення – для узагальнення основних різновидів мотивації підприємства; порівняльний та статистичний аналіз – при дослідженні сучасного стану та перспектив управління мотивацією на досліджуваному підприємстві; системно-структурний аналіз, інтегральний метод – для аналізу та оцінки стану та продуктивності діяльності компанії ТОВ «ТАК»; графічний метод – для графічного представлення отриманих результатів дослідження.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з підприємництва, торговельної справи, економіки підприємств, 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: МЕНЕДЖМЕНТ, МОТИВАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЗАОХОЧЕННЯ, ЗБІЛЬШЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ, УДОСКОНАЛЕННЯ, РОБОЧА СИЛА.

ABSTRACT

Qualification work: Motivating in the "TAK" LLC management system , 82 pages, 9 tables, 6 figures, the list of references includes 36 items.

In today's business environment, improving work efficiency and increasing competitiveness in the market are urgent problems of every enterprise. Scientists and practitioners have proven that the main driving force of enterprise development today is talent. It is the human factor that significantly increases productivity and work efficiency, which contributes to the growth of the company's profit. The main factor that activates the labor activity of personnel and improves their contribution to corporate activity is stimulation. No business can work efficiently without creating an optimal employee motivation system that encourages everyone to work efficiently to achieve personal and corporate goals.

The reality of personnel motivation problems has aroused great interest among scientists. Such well-known foreign scientists as M. Armstrong, R. Daft, D. McClelland, F. Herzberg, A. Maslow, E. Mayo, D. McGregor, A. Smith, F. Taylor and others dealt with the issue of motivation. The problem of personnel motivation is the subject of research by many foreign scientists, in particular B. M. Genkin, A. Ya. Kibanov, A. A. Litvinyuk, N. V. Samoukinoi, S. A. Shapiro, Yu. Shchypachynskyi. Among domestic scientists, the problem of motivation was studied by D. P. Boginya, V. M. Danyuk, A. M. Kolot, G. T. Kulikov, S. O. Tsimbalyuk, and others.

The purpose of the qualification is to study motivation in the management system of TAK LLC and develop recommendations for its improvement.

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

- to determine the theoretical components and evolution of motivation;
- reveal the significance and features of the main types of motivational strategies of enterprises;

- to analyze the current state and development prospects of TAK LLC;
- research the most effective methods of motivating the company's personnel;
- to provide practical recommendations for improving motivation methods in the management system of TAK LLC.

The object of the qualification is "TAK" LLC.

The subject of the qualification is processes and methods of motivation in the general management system of "TAK" LLC.

Research methods. The following research methods were used during the qualification work: analysis and synthesis - to determine the theoretical components of innovative management; logical generalization – to generalize the main types of motivation of the enterprise; comparative and statistical analysis - when studying the current state and prospects of motivation management at the enterprise under study; system-structural analysis, integral method - for analysis and assessment of the state and performance of the company "TAK" LLC; graphic method - for graphical representation of the obtained research results.

The information base of the work consists of scientific works on entrepreneurship, trade, business 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.

Keywords: MANAGEMENT, MOTIVATION, PERSONNEL MANAGEMENT, ENCOURAGEMENT, INCREASE OF EFFICIENCY, IMPROVEMENT, WORKFORCE.

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

НТП – науково-технічний прогрес

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ЄС – Європейський союз;

ПрАТ – приватне акціонерне товариство;

ВОК – власний оборотний капітал;

ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організацій;

МСБ – малий та середній бізнес.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, ОДИНИЦЬ, СИМВОЛІВ, СКОРОЧЕНЬ	8
ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЯ	12
1.1 Теоретичні особливості поняття мотивації	12
1.2 Класифікація основних видів та методів мотивації	17
1.3 Еволюційні теорії мотивації	28
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА	34
2.1 Особливості управління за допомогою мотивації	34
2.2 Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ТАК»	43
2.3 Дослідження ефективності роботи персоналу та мотиваційного клімату ТОВ «ТАК»	49
3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТАК»	57
3.1 Особливості стимулювання праці на ТОВ «ТАК»	57
3.2 Рекомендації щодо удосконалення мотивації у системі менеджменту ТОВ «ТАК»	64
ВИСНОВКИ	73
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Враховуючи поточну політичну та економічну ситуацію в Україні, після повномасштабного вторгнення ситуація загострилася, а питання управління персоналом вітчизняних підприємств стали актуальнішими, ніж зазвичай. Це тому, що і без того обмежені ресурси організацій скорочуються, а громадяни покидають країну. Тих, хто залишається, необхідно стимулювати та підтримувати, щоб у них не було бажання виїжджати, а економіка могла продовжувати відновлюватися.

У малому та середньому бізнесі ця система не завжди діє, тому плінність кадрів велика. Крім того, заслуговує на увагу і виховання управлінських талантів. Програми підготовки кадрів мають спиратися на практичний досвід провідних зарубіжних компаній і сучасні наукові досягнення в галузі підготовки кадрів, орієнтуватися на підвищення ефективності праці.

Зараз чи не найголовнішою задачею керівників українських підприємств різних форм власності є вдосконалення та залучення нових ефективних шляхів управління робочою силою. Не лише задля забезпечення активізації людського чинника, а й для збереження штату працівників. Отож вирішальним фактором збереження активності та збільшення ефективності персоналу – є мотивація. Тому вирішальним чинником підтримки життєздатності персоналу та підвищення ефективності праці є мотивація.

Організація різноманітних механізмів стимулювання бізнесу вимагає від менеджерів вирішення багатьох складних завдань, до яких слід віднести:

- виявлення ситуацій, що пояснюють ту чи іншу структуру механізму стимулювання та з'ясування його сутності в певних умовах соціального середовища, оцінка впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на компоненти стимулювання;

- виходячи з умов розвитку виробничого потенціалу шукати можливості для непередбачуваних змін зовнішнього середовища та нових умов адаптації до змін, вибирати ефективні методи впливу на мотивацію, їх розумні та складні комбінації;

- визначити необхідні методи впливу на трудову поведінку працівників, розробити важливі функції цього комплексу та виявити мотиваційні ресурси в управлінні;

- оцінити результативність мотиваційних методів у системі менеджменту підприємства.

Тому вимог до вдосконалення системи стимулювання співробітників компанії навіть багато, серед яких:

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

- передбачуваність: працівник повинен бути поінформований про розмір винагороди, на яку він може розраховувати за результатами роботи;

- адекватність: винагорода має відповідати внеску кожного працівника в загальні результати підприємства та рівню досвіду та кваліфікації працівника;

- своєчасність: винагорода повинна йти за отриманими результатами (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у формі розгляду подальшої винагороди);

- цінність: винагорода має бути важливою для працівника;

- справедливість: правила розрахунку та розподілу винагороди мають бути зрозумілими та справедливими для кожного працівника в організації, особливо з точки зору його посади.

Тож у дослідженні розглянемо як саме мотивація у загальній системі менеджменту працівників впливає на продуктивність праці, враховуючи те, що злагоджена команда є запорукою успіху кожного підприємства. Для її створення слід розглянути низку моментів управління, з яких мотивація займає чи не центральне місце.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЯ

1.1 Теоретичні особливості поняття мотивації

Однією з функцій менеджменту є мотивація. Фахівці визначають мотивацію як одну з найважливіших завдань менеджменту, що виражається як спонукання спонукати працівників до досягнення основних цілей підприємства. Іншими словами, мотивація – це визначення базових потреб співробітників і система винагороди за ефективно і своєчасне виконання завдань за допомогою різних форм винагороди.

Сучасне бізнес-середовище в Україні вимагає сучасного підходу до систем управління персоналом, особливо у важкі воєнні часи. В даний час одним із головних завдань керівників підприємств усіх форм власності є вдосконалення та участь у нових ефективних методах управління персоналом. Перш за все, необхідно забезпечити активізацію людського фактору та збереження чисельності працівників.

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. Який, на вашу думку, ідеальний робочий процес для ваших співробітників? Ви можете захотіти, щоб кожен працівник докладав максимум зусиль, зводив до мінімуму 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, розуміється ще якась внутрішня мотивація рухати 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.

Організація різноманітних механізмів стимулювання бізнесу вимагає від менеджерів вирішення багатьох складних завдань, до яких слід віднести:

— виявлення ситуацій, що пояснюють ту чи іншу структуру механізму стимулювання та з'ясування його сутності в певних умовах соціального середовища, оцінка впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на компоненти стимулювання;

— Виходячи з умов розвитку виробничого потенціалу, шукати можливості для непередбачуваних змін зовнішнього середовища та нових умов адаптації до змін, вибирати ефективні методи впливу на мотивацію та їх розумні та складні комбінації;

- Визначити необхідні методи впливу на трудову поведінку працівників, розробити важливі функції цього комплексу та виявити мотиваційні ресурси в управлінні (організація праці, принципи громадського партнерства, можливості корпоративної соціальної політики);

- Оцінити ефективність політики стимулювання діяльності суб'єктів господарювання.

Для вирішення вищезазначених завдань на підприємстві може бути сформований механізм стимулювання, спочатку необхідно визначити та уточнити фактори, відобразити їх вплив на показниках, що впливають на рівень мотивації працівників. Виявлений алгоритм етапів механізму стимулювання відтворює природну спрямованість розвитку стимулів на суб'єктивному та індивідуальному рівнях, але слід зазначити, що в цьому алгоритмі можливі й зворотні рухи, зумовлені внутрішніми коливаннями уявлень працівників про справедливість зроблений вибір.

Слід зазначити, що моніторинг включає аналіз існуючої системи стимулювання, якісного складу працівників, обсягу стимулювання працівників, оцінку необхідності змін у системі стимулювання, що сприяє ефективній реалізації механізм стимулювання. Система стимулювання персоналу.

Тому вимог до вдосконалення системи стимулювання співробітників компанії навіть багато, серед яких:

- Об'єктивність: тобто розмір винагороди персоналу повинен розраховуватися шляхом об'єктивної оцінки результатів його діяльності;
- Передбачуваність: працівник повинен бути поінформований про розмір винагороди, на яку він може розраховувати за результатами роботи;
- Адекватність: винагорода має відповідати внеску кожного працівника в загальні результати підприємства та рівню досвіду та кваліфікації працівника;
- Своєчасність: винагороди повинні йти за отриманими результатами (якщо не у вигляді прямих винагород, то принаймні у вигляді розгляду подальших винагород);
- Цінність: винагорода має бути важливою для працівника;
- Справедливість: правила розрахунку та розподілу винагороди мають бути зрозумілими та справедливими для кожного працівника в організації, особливо з точки зору його посади.

Проте в сучасних умовах зростає значення нематеріальних мотивацій. Ефективне досягнення організаційних стратегічних цілей все більше залежить від бажання та здатності співробітників виконувати свою роботу ефективно та якісно, частіше використовувати свою творчість, постійно вдосконалювати свої знання та навички, що, у свою чергу, сприяє досягненню результатів організації. стратегічні цілі. Досягніть позитивних результатів і загального успіху в бізнесі.

Тому нематеріальні стимули включають складний набір компонентів, таких як самомотивація, оцінка колегами сильних сторін кожної людини, внутрішня атмосфера колективу, можливість проявити себе тощо. Методи нематеріальної мотивації можуть бути застосовані до конкретних співробітників або реалізовані без звернення.

Що таке мотивація співробітників і для чого вона потрібна? Проте питання мотивації працівників є 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 на підприємстві, метою якого є мотивація кожного працівника наполегливо працювати на результат.

Важливою складовою кадрової політики будь-якої організації є мотивація співробітників. Її роль в управлінні зрозуміла – коли правильно поставлена ситуація, стимули значно підвищують рентабельність бізнесу, а коли бізнес некомпетентний, стимули перекреслюють усі зусилля найкращих фахівців країни.

Сучасний підхід до впровадження системи мотивації полягає у врахуванні потреб співробітників і застосуванні теорії, якою б розвинутою вона не була. Тільки так можна досягти максимального ефекту в подальшому процесі.

Аналіз теоретичних приписів, наведених в економічній літературі, дає гіпотезу про те, що найбільш активну роль у процесі мотивації відіграє потреба у створенні мотивації, яка покликана усунути потребу у формуванні дій, а також зовнішні фактори – стимули. .

Тому розуміння правильного способу сортування обладнання створює всі необхідні умови для забезпечення мотивації персоналу компанії, надаючи керівникам можливість мотивувати співробітників на досягнення високої продуктивності.

З наведеного аналізу видно, що основною рушійною силою мотивації та впливу на персонал є стимули, а головною метою стимулів є задоволення потреб як персоналу, так і підприємства.

Водночас слід також зазначити, що в даному випадку стимулювання є ефективним засобом і вирішальним чинником впливу на людину зовнішніх впливів у процесі розвитку мотивації, а різні види мотивації мають різні способи її прояву. вплив на людину. метод. При цьому мотивація і стимул протилежні: перша спрямована на зміну існуючої

ситуації, друга – на її зміцнення, хоча вони взаємно підсилюють один одного. [9].

Поняття мотивації має численні визначення, розкриття. Подивимося на його суть з різних сторін. Мотивація в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до певних дій [3, с.1]. 25-28]; залежить від поведінки людини - це процес свідомого вибору нею тієї чи іншої дії, що визначається комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів; функція лідерства в управлінні - лідерство До його функцій належить формування стимулів на роботу працівників та її довгостроковий вплив на працівників, щоб змінити ціннісну орієнтацію та структуру інтересів працівників та сформувані відповідний механізм стимулювання. і на цій основі розвивати потенціал робочої сили [1].

Мотивація - це процес заохочення себе та інших до дій для досягнення особистих або організаційних цілей (це визначення наведено в книзі «Основи менеджменту» М. Х. Маскона, М. Альберта та Ф. Хедоурі).

Мотивація базується на двох економічних явищах: потреби (фізичне чи психологічне відчуття нестачі чогось) і винагороди (що мотивує людину

Вважати цінним для себе) [8, с. 9]. Потреби у свідомості людей трансформуються в інтереси чи спонукання, спонукаючи людей до певних цілеспрямованих дій.

У літературі слово «мотивація» має кілька значень:

- Внутрішня мотивація діяльності людини пов'язана з певним почуттям задоволення потреб [10, С. 17] 43];

- Сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що визначають діяльність людини та визначити його напрямок [4, С. 4] 65];

- Причини вибору вчинків і поведінки людини [9, С. 14]. двадцять два].

Мотивація генерується, розвивається і формується на основі потреб. Вони відносно самостійні, тому що потреби не повністю визначають набір,

інтенсивність і стійкість мотивації. Якщо потреба є сутністю і «механізмом» усіх видів людської діяльності, то мотивація є конкретним відкриттям.

Підсумувавши вище зазначене, можна сказати, що мотивація - це погодження людей докласти максимум зусиль для досягнення цілей організації, яка визначається здатністю цих зусиль задовольнити якусь особисту потребу. Це пояснення передбачає введення трьох ключових понять: зусилля, організаційні цілі та індивідуальні потреби.

Також можна сказати, що мотивація є процесом заохочення людей до діяльності та передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих або організаційних цілей [15, с.360]. Поведінка людини визначається мотивацією. Мотив - це внутрішній потяг, який змушує людину зробити певну дію або поводитися певним чином.

1.2 Класифікація основних видів та методів мотивації

Для кожної поставленої мети існує мотивація, яка її підтримує. Вона може бути недостатньо чітко сформульована, щоб її міг зрозуміти кожен, хто ставить перед собою мету, але, тим не менш, вона є.

Мотивація - це паливо, яке рухає досягнення мети, і якщо її немає, досягнення будь-якої мети стає складним завданням.

У цьому посібнику ви дізнаєтеся про різні типи мотивації, які стануть основою для розуміння того, як досягти своєї мети в різних ролях.

Мотивація - це сила, яка змушує людей діяти, ставити цілі та досягати їх. Це психофізіологічний процес, який керує поведінкою людини, а також задає її напрямом, дії та постійність.

На мотивацію значною мірою впливає культура, суспільство та спосіб життя. У різних культурах існують свої рушійні сили мотивації. Освіта, соціальне середовище та спосіб життя впливають на неї ще більше.

Ви можете цього не усвідомлювати, але культура і цінності, в яких ви виховувалися, також визначають вашу мотивацію. Наприклад, якщо ви

народилися в сім'ї, яка надає великого значення благодійності, ви можете бути мотивовані взяти на себе роль, яка допомагає іншим досягти їхніх власних професійних цілей.

З іншого боку, якщо у вашій соціальній групі є багато людей, які надають великого значення досягненню професійного успіху, ви можете прагнути отримати підвищення через свій спосіб життя та оточення.

Згідно з теоріями мотивації, всі види мотивації можна розділити на дві великі групи: внутрішні та зовнішні.

Винагорода в майбутньому стимулює обидва типи мотивації, але вони відрізняються тим, звідки надходить винагорода. Для внутрішньої мотивації це внутрішня винагорода, тоді як зовнішня надходить ззовні - це можуть бути інші люди або щось інше.

Що таке внутрішня мотивація? Внутрішню мотивацію найпростіше визначити як те, що мотивує людину з метою отримання внутрішньої винагороди.

Більш детально прикладі внутрішньої мотивації персоналу підприємства представлені у таблиці 1.1 – Приклади внутрішньої мотивації, розробленої автором на основі.

Таблиця 1.1 - Приклади внутрішньої мотивації

Ім'я та проблема	Вид діяльності в межах внутрішньої мотивації	Ефект від внутрішньої мотивації
1	2	3
Приклад 1:		
Пітер - молодий футболіст, який любить свою справу, але недостатньо хороший.	Всі тренуються на стадіоні по дві години на день, але Пітер бере додаткову годину після тренування, щоб ще потренуватися. Це типовий приклад внутрішньої мотивації. Він хоче бути хорошим у своїй пристрасті не заради оплесків, а для себе.	Зрештою, він стане кращим, тому що він мотивований до цього.

Продовження таблиці 1.1 - Приклади внутрішньої мотивації

Приклад 2:		
Шерон все життя боролася з проблемами зі здоров'ям.	Інші люди намагалися заохотити її підтримувати своє здоров'я. Однак протягом більшої частини її життя цієї підтримки було недостатньо, щоб змінити ситуацію. З часом Шерон втомилася від поганого самопочуття та усвідомлення того, що вона не в найкращому стані. Одного дня вона вирішує харчуватися здоровою їжею і записується до спортзалу. Спочатку їй важко, але вона продовжує намагатися.	Продовжуючи дотримуватися здорового способу життя, вона починає відчувати себе краще і помічає, що у неї з'являється більше енергії. Оскільки вона може сказати, наскільки краще почувається, коли вона здорова, вона продовжує свої заняття і навіть починає консультувати деяких своїх однолітків, щоб допомогти їм зробити те ж саме.
Приклад 3:		
Джеймс завжди хотів подорожувати світом і знайомитися з людьми з інших культур.	Хоча його друзі та сім'я не часто подорожують, він твердо вирішив здійснити свою мрію. Однак Джеймс також знає, що для того, щоб подорожувати і спілкуватися з місцевими жителями, йому потрібен кращий спосіб комунікації. Він вирішує, що його мета - поїхати у тривалу відпустку до Італії та пожити з місцевими жителями.	Джеймс починає відвідувати курси італійської мови після роботи, і за кілька років він зможе поїхати до Італії та поспілкуватися зі своїми новими сусідами.
Приклад 4:		
Бренда любить тварин з дитинства. Іноді вона працює волонтером у місцевому притулку для тварин, але не відчуває себе повністю реалізованою.	Безпритульні тварини - це те, що дійсно засмучує її, і вона хотіла б зробити більше, щоб допомогти їм. Бренда починає створювати програми з реабілітації безпритульних тварин та пошуку для них притулків.	Вона не заробляє на цьому грошей, але їй приємно усвідомлювати, що вона допомагає тваринам, які цього потребують, знайти добрий дім.

Це будь-яка діяльність, заснована на особистому задоволенні або просто заради задоволення, без очікування зовнішньої похвали.

Існує дуже багато видів діяльності, які ми робимо щодня і які продиктовані внутрішньою мотивацією. Це може бути відвідування

спортзалу, вивчення нових навичок, гра в ігри чи спорт, або допомога комусь перейти дорогу, тому що це приносить вам задоволення чи відчуття мети. Все, що змушує вас почуватися добре всередині себе, підживлюється внутрішньою мотивацією.

Що таке зовнішня мотивація? Зовнішня мотивація - це все те, що слугує зовнішнім стимулом, який поділяється на дві категорії: винагорода та покарання.

Компенсацією може бути зарплата, бонуси, товари, гроші, оцінка.

Покарання може включати штрафи, догану, осуд та багато іншого. Цю сторону зовнішньої мотивації зазвичай помилково вважають негативною, але вона має досить багато позитиву.

Зовнішня мотивація проявляється тоді, коли працівник добре виконує свою роботу і отримує за це справедливу оплату. При цьому він приходить на роботу вчасно, бо знає, що якщо запізниться, то втратить гроші або навіть буде звільнений. Крім того, він зможе отримати бонус від керівника, якщо досягне поставлених перед ним цілей. У будь-якому випадку, зовнішня мотивація походить від когось або чогось, що знаходиться поза межами людини, яку мотивують.

Приклади зовнішньої мотивації представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Приклади зовнішньої мотивації

Проблема	Вид діяльності в межах зовнішньої мотивації	Результат
1	2	3
Приклад 1:		
Відділ продажів працював не так, як очікувалося.	Керівник відділу вирішив мотивувати їх і пообіцяв преміювати команду, якщо вони виконають план на місяць. Грошова винагорода надихала.	Команда досягла мети навіть раніше. Це найпоширеніший приклад зовнішньої мотивації на робочому місці.

Продовження таблиці 1.2 – Приклади зовнішньої мотивації

1	2	3
Приклад 2:		
Джон має проблеми з прокиданням вчасно і часто прокидається, коли будильник не спрацьовує. Як наслідок, він часто спізнюється на роботу.	Він отримав безліч попереджень від свого боса, але все одно запізнюється. Одного разу начальник втомився попереджати Джона і сказав йому, що якщо він запізниться наступного разу, то буде звільнений.	Джон знає, що йому потрібна робота і гроші, і вирішує відтепер приходити на роботу вчасно.
Приклад 3:		
Тріша - соціальна людина, і вона хоче бути в курсі останніх тенденцій і технологій. Хоча її iPhone працює чудово, він не найновіший, і вона відчуває себе відсталою.	Багато її друзів вже мають найновіші iPhone, і вона знає, що їх наявність дає людям уявлення про те, що вона більш успішна і знаходиться на вершині трендів.	Через суспільні очікування вона відчуває потребу купити новий iPhone.

Давайте розглянемо основні відмінності між цими двома групами мотивації.

Таблиця 1.3 - Відмінності між внутрішньою та зовнішньою мотивацією

Внутрішня мотивація	Зовнішня мотивація
1	2
Може бути позитивною і негативною.	Може бути позитивною і негативною.
Йде зсередини.	Походить від зовнішніх (зовнішніх) суб'єктів.
Важко стимулювати або розвивати.	Винагорода є автоматичним підсилювачем.
Підтримується протягом тривалого часу.	Обмежений вплив на індивіда.
Важко застосувати до групи або окремої особи.	Легко застосувати до групи.

Іншими словами, як внутрішня, так і зовнішня мотивація мають свої плюси і мінуси.

Типи внутрішньої мотивації

Наступні шість типів можна віднести до внутрішньої мотивації. Уважний розгляд кожного з них дасть вам широке уявлення про те, чим вони відрізняються у своїх різних формах.

1. Мотивація компетенції

В основному, мотивація компетентності зумовлена цікавістю, бажанням знати більше або володіти певними навичками.

Цей тип мотивації також відомий як мотивація до навчання, оскільки він передбачає підвищення кваліфікації в певній галузі і не є конкуренцією серед колег. Отже, якщо підвищення відбувається завдяки набутим навичкам, це є плюсом, але не було першочерговою метою.

Практичним прикладом мотивації за компетенції є ситуація, коли працівник не шкодує свого вільного часу, щоб навчитися чомусь, наприклад, новій навичці. Це може бути продавець, який вивчає нові техніки продажів, або дизайнер, який вивчає новий фреймворк.

Обидва вони мотивовані навчанням, тому що хочуть дізнатися щось нове і покращити свою роботу. І вони не розраховують безпосередньо на зовнішню винагороду.

Інший приклад - цікавість дослідників. Вони хочуть знати, що знаходиться під поверхнею океану або глибоко в космосі.

2. Творча мотивація

Відомо, що творча мотивація часто зумовлена бажанням щось сказати або висловити.

Це може бути у формі слів, мистецтва, пісні, бізнесу чи виробництва, але це завжди починається зі спроби виразити себе.

Через початкове прагнення до самовираження творчу мотивацію ніколи не можна помилково вважати зовнішньою мотивацією.

Отже, навіть якщо тільки одна людина отримує користь від творчого самовираження, мотивація все одно залишається стійкою.

Прикладом такого типу мотивації є бажання написати книгу чи вірш. Навіть якщо вона не доїде до кінця світу або не буде опублікована, завжди є задоволення від того, що виклав свої почуття в словах.

Винагорода в цьому випадку полягає не в бонусах чи заохоченнях, а в нематеріальних активах, які приносять задоволення.

3. Мотивація досягнення

Мотивація досягнення чимось схожа на мотивацію компетентності в тому, що вона спрямована на досягнення мети саме для особистого розвитку.

Якщо мета полягає в тому, щоб здійснити видатний подвиг лише через відчуття досягнення цієї висоти, то це є практичною ілюстрацією мотивації досягнення.

Це може бути певна посада в компанії або становище в суспільстві, і якщо вона не спрямована на отримання грошової винагороди, то мотивація досягнення є рушійною силою.

Найчастіше процес досягнення успіху при такому типі мотивації не є обтяжливим, навіть з урахуванням будь-яких коливань, що виникають на цьому шляху. Незалежно від того, чи отримає він визнання зовнішньої сторони, чи ні, результат завжди є метою.

Крім того, ця мотивація спонукає мотивовану людину відчувати себе гідною, коли подвиг досягнуто.

Найкращий приклад мотивації досягнення можна знайти у спорті. Подивіться на олімпійські рекорди. Це найкращі спортсмени світу, і всі вони захоплені тим, що роблять. Вони хочуть бути найкращими і вписати свої імена в історію.

В організації це може бути бажання бути найкращим у відділі. Це часто використовується у відділах продажів, як таблиця лідерів або стіна слави. Також, як правило, включається справедливий бонус.

Інший поширений приклад - сертифікація. Працівник хоче отримати сертифікат, щоб підтвердити свої навички.

4. Мотивація ставлення

Цей тип мотивації базується на бажанні змінити світ, зробити щось добре або допомогти людям.

Неважливо, що скажуть люди, що вони відчувають, які флюїди просочуються зсередини.

Головне, що людина бачить, що щось не так, і хоче це виправити, допомогти, змінити.

Звісно, це також походить від культури, виховання та інших аспектів її особистості.

Прикладом цього є допомога старшій жінці донести сумки з покупками додому, незважаючи на денний стрес і втому. За це немає матеріальної винагороди, але мотивація ставлення підтримує відчуття, що ти допомагаєш комусь.

Ще один гарний приклад такої мотивації - коли люди прибирають океанський пляж від викинутого пластику. Або допомагають бездомним тваринам знайти новий дім.

5. Мотивація приналежності до групи

Відчуття приналежності до групи чи суспільства і того, що тебе приймають, підживлюється мотивацією афіліації.

Наприклад, Терезі потрібно заробляти гроші, але вона також хоче робити щось значуще у своєму житті. Вона ходила на співбесіди в різні компанії, і тепер два різних роботодавці пропонують їй роботу.

Компанія А - це відома компанія, і вони добре заробляють. Компанія Б може платити їй пристойні гроші, але місія компанії також включає підтримку громади та групове волонтерство.

Терезі подобається етика компанії Б, і вона вирішує працювати там. Це якраз те, що називається афілійованою мотивацією.

Більш особистий приклад - Девід, який працює стажером у відділі кадрів у великій організації. Поза робочим часом Девід і деякі інші колеги повинні були обговорювати модні тенденції і все, що не стосується роботи, просто для того, щоб поспілкуватися. У Девіда був вибір приєднатися чи ні, але він приєднався, тому що його мотивувала мотивація приналежності.

Мотивація приналежності є основою цього прагнення, оскільки це бажання змушує людей шукати вакансії, де їх приймуть і де вони будуть потрібні.

6. Фізіологічна мотивація

Фізіологічна мотивація зосереджена на задоволенні основних фізіологічних потреб: повітря, їжа, вода, сон, тепло, секс.

Тому, як первинні життєві потреби, головна мета для них - вижити.

У фізіологічній мотивації винагорода може бути не завжди відчутною, але вона завжди відчувається.

Без сумніву, базові потреби людини не підлягають обговоренню. Бажання бути здоровим, більше спати - все це рухає цим типом мотивації.

Звичайно, це не та мотивація, яку ви можете використовувати у своїй компанії. Однак вона нагадує нам про те, що важливо враховувати здоров'я співробітників, як фізичне, так і психічне.

ПОРАДА: Якщо ви помічаєте, що хтось дуже старається, але має певні проблеми, виглядає втомленим і сонним, можливо, у нього є інші проблеми, і вам потрібно допомогти йому, щоб він міг працювати з максимальною віддачею.

Типи зовнішньої мотивації

Існує три типи мотивації, які можна класифікувати як зовнішню, і всі вони демонструють дуже загальні аспекти, які стимулюють багато щоденних дій.

1. Мотивація, заснована на винагороді

Це, мабуть, єдиний тип мотивації, про який багато хто знає через його популярність і те, що це найпростіший спосіб отримати швидкий мотиваційний поштовх.

Пообіцяйте працівникам бонус до зарплати або встановіть премію за певний результат, і люди почнуть працювати старанніше.

Проблема цього типу мотивації полягає в тому, що він не є довготривалим, люди до нього звикають.

Це саме те, про що говорить назва, і це передбачає винагороду, пов'язану з нею, а не просто внутрішнє відчуття. Якщо немає заохочення, цей тип мотивації не сприймається як драйв.

Винагорода завжди є зовнішньою і суттєвою, на відміну від внутрішньої мотивації.

Хорошим прикладом є змагання між продавцями на робочому місці за продаж певної кількості товарів. Якщо винагородою є гроші, а не просто продажі, які допомагають компанії зробити більше продажів, то це мотивація, заснована на винагороді.

Незважаючи на це, мотивація винагородою не є абсолютно неправильною, навіть якщо вона базується на заохоченні.

Мотивація, заснована на винагороді, може працювати пліч-о-пліч з мотивацією, заснованою на досягненнях, оскільки винагорода також може давати повноцінне відчуття досягнення. З обома типами мотивації ви отримаєте зовнішню винагороду і будете задоволені тим, що робите те, чого хоче компанія.

2. Мотивація, заснована на владі

Як впливає з назви, вона базується на бажанні людини мати владу над іншими людьми. Або змінювати ситуацію навколо їхнього життя.

Можна сказати, що контролювати інших людей - це не завжди погано, навіть якщо це має деякі негативні конотації.

Це не завжди означає контроль, іноді це означає, що вони мотивовані до лідерства.

Хорошим прикладом мотивації, заснованої на владі, є лідерство. Лідер - це людина, яка мотивована вести за собою людей.

"З великою владою приходиться велика відповідальність". - Це не просто модна цитата з "Людини-павука". Справжній лідер надихатиме людей на подолання викликів і допомагатиме їм організувати свою роботу. Він візьме на себе відповідальність за них і поведе за собою.

Водночас, як і будь-що в поганих руках, це може призвести до поганих наслідків. Некомпетентний керівник може зіпсувати атмосферу в колективі, знизити продуктивність або навіть збільшити плинність кадрів.

HR-менеджери повинні звертати пильну увагу на цей тип мотивації, на людей, які на нього реагують, і на те, як компанія використовує мотивацію, засновану на винагороді.

3. Мотивація, заснована на страху

Це тип мотивації, який спонукає людей досягати того, чого вони інакше не змогли б досягти. Він заснований не на грошовій винагороді, а на страху перед болем або незручними відчуттями.

Мотивація, заснована на страху, завжди вважається негативною, але це не так.

Хоча мотивація, заснована на страху, може передбачати негативний результат для мотивації, вона зазвичай призводить до позитивних результатів.

Хорошим прикладом є намагання прийти на роботу вчасно, тому що ваш керівник пообіцяв штрафувати тих, хто запізнюється. Нове правило керівника чітко визначає, що той, хто запізнюється більше одного разу, буде не просто оштрафований, а звільнений. Щоб уникнути цього, ви прокидаєтеся рано вранці, щоб встигнути на роботу. Така раптова зміна графіку роботи буде заснована на страху, а не на любові до роботи.

Отже, якщо мотивація пов'язана з тим, щоб зробити більше для компанії, а страх перед наслідками використовується як базова умова, то використовується мотивація страху.

І замість підвищення продуктивності може призвести до демотивації, зниження задоволеності роботою, стресу і, як наслідок, зростання плинності кадрів.

1.3 Еволюційні теорії мотивації

Найбільш впливовою є теорія потреб (змістовна теорія). Усі теорії потреб зосереджуються на конкретних потребах, які люди хочуть задовольнити. Існує кілька теорій, які пояснюють мотивацію як результат цих потреб.

В основі концепції лежить переконання, що незадоволена потреба створює напругу і стан нерівноваги. Для відновлення балансу визначається мета, яка задовольнить потребу, і обирається шлях поведінки до цієї мети.

Вся поведінка мотивується незадоволеними потребами. Люди будуть краще мотивовані, якщо їхній досвід роботи задовольнить їхні потреби та бажання.

Теорії потреб розрізняють первинні потреби, такі як їжа, сон та інші біологічні потреби, і вторинні психологічні потреби, які набуваються і варіюються в залежності від культури та особистості.

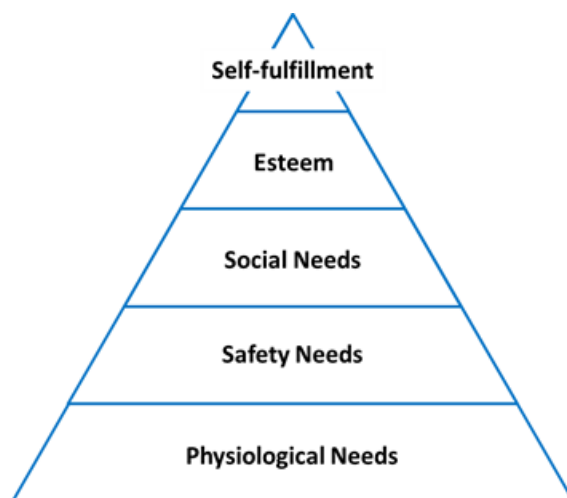


Рисунок 1.1 - Ієрархія потреб за Маслоу

Якщо нижча потреба задоволена, вона більше не мотивує поведінку; наступна вища потреба стає домінуючою (принцип дефіциту).

П'ять потреб існують в ієрархії. Вищі потреби стають важливими лише тоді, коли задоволені нижчі Потреби вищого порядку забезпечують більшу мотивацію. Різні люди можуть мати різні пріоритети.

Теорія допомагає менеджерам визначити, які саме потреби є актуальними для працівників, і таким чином визначити відповідні мотиватори.

Теорія ERG Альдерфера. Заснована на ієрархії потреб Маслоу; класифікує категорії потреб Маслоу на три простіші та ширші групи:

- Потреби існування - потреба в матеріальному та енергетичному обміні; базові фізіологічні потреби та потреби в безпеці
- Потреби зв'язку - трансакції з людським оточенням, процес обміну або взаємності; потреба в міжособистісних стосунках та увазі; приблизно еквівалентні соціальним потребам Маслоу та частині потреб у повазі
- Потреби зростання - люди докладають творчих або продуктивних зусиль для себе; потреба в особистісному зростанні та саморозвитку; частина потреб поваги та самореалізації за Маслоу.

На відміну від Маслоу, тут більше одного рівня потреб можуть бути актуальними одночасно. Тут немає ієрархії; люди можуть, наприклад, працювати, щоб задовольнити свої потреби в особистому зростанні, в той час як не задовольняються потреби в спорідненості. (частково адаптовано з Навчального посібника з менеджменту)

Потреби МакКлелланда. Заснована в основному на дослідженнях менеджерів. 3 найважливіші потреби:

- досягнення - потреба в конкурентному успіху, що вимірюється особистим стандартом досконалості

- приналежність - потреба в теплих, дружніх стосунках з іншими, міжособистісних відносинах

- влада - потреба контролювати та впливати на інших.

Ієрархія цих трьох груп потреб може відрізнятися у різних людей. Отже, існують різні мотиватори в залежності від пріоритетних потреб людини.

Двофакторна модель Герцберга. Існують фактори, які призводять до задоволеності, і фактори, які просто запобігають незадоволеності. Згідно з Герцбергом, протилежністю задоволеності є відсутність задоволеності, а протилежністю незадоволеності - відсутність незадоволеності.

Мотиватори - фактори, які дійсно мотивують людей, також звані сатисфакторами, забезпечують внутрішню мотивацію.

Приклади мотиваторів: визнання, можливості зростання і кар'єрного розвитку, відповідальність, автономія, самореалізація.

Гігієнічні фактори - незадоволені; їх відсутність демотивує людей, але їх наявність не обов'язково покращує мотивацію; по суті описують навколишнє середовище, мало впливають на позитивне ставлення до роботи

Приклади гігієнічних факторів: заробітна плата, умови праці, стосунки з керівниками та колегами, політика компанії.

Процесуальна когнітивна теорія. Акцент на психологічних процесах, які впливають на мотивацію та на базові потреби.

Звертає увагу на сприйняття людей і те, як вони інтерпретують та розуміють інформацію. Люди будуть більш вмотивованими, якщо вони можуть контролювати засоби досягнення своїх цілей.

Теорія очікувань Врума. Цінність, інструментальність (віра в те, що якщо ми зробимо щось одне, це призведе до іншого), очікування (ймовірність того, що дія або зусилля призведуть до результату).

Сила очікувань може ґрунтуватися на минулому досвіді. Мотивація можлива лише тоді, коли існує чіткий взаємозв'язок між діяльністю та результатом, який розглядається як засіб задоволення потреб.

Портер і Лоулер розвинули цю теорію в модель, яка припускає, що є два фактори, які визначають зусилля, які люди докладають до своєї роботи:

- Цінність винагороди для людей з точки зору задоволення їхніх потреб.

- Ймовірність того, що винагорода залежить від зусиль, як це сприймається людьми, їхні очікування щодо взаємозв'язку між зусиллями та винагородою.

Дві додаткові змінні:

- Здібності - індивідуальні характеристики та навички.

- Ролеві уявлення - те, що він хоче робити або думає, що від нього вимагають, добре, якщо вони відповідають точці зору організації.

Теорія цілей Латема і Локка. Мотивація та продуктивність вищі, коли перед людьми ставлять конкретні цілі. Цілі мають бути складними, але прийнятними. Зворотний зв'язок щодо результатів роботи дозволяє людині відстежувати, наскільки добре вона справляється з поставленою метою. Участь у встановленні цілей є важливою - цілі мають бути узгоджені. Доки вони прийняті - складні цілі призводять до кращих результатів, ніж легкі цілі.

Теорія реагування Брема. Люди не є пасивними приймачами, а реагують. Вони прагнуть зменшити невизначеність, намагаючись контролювати фактори, що впливають на винагороду.

Ініціативи керівництва щодо мотивації працюватимуть лише тоді, коли вони матимуть сенс для людей з точки зору їхніх власних цінностей та орієнтації. Теорія реагування складається з чотирьох важливих елементів: сприйняття свободи, загроза свободі, реагування та відновлення свободи. Свобода - це не абстрактне міркування, а скоріше відчуття, пов'язане з реальною поведінкою, включаючи дії, емоції та ставлення. (з Вікіпедії)

Теорія справедливості Адамса. Уявлення людей про те, як до них ставляться порівняно з іншими. Включає почуття та сприйняття, завжди є

порівняльним процесом. Люди будуть працювати краще, якщо до них ставляться справедливо. Дві форми справедливості:

- Розподільча - справедливість, коли люди відчувають, що їх винагороджують відповідно до їхнього внеску та у порівнянні з іншими.
- Процедурна - уявлення працівників про справедливість процедур компанії.

Ми сподіваємось/очікуємо, що внесок, який ми робимо в нашу роботу, дорівнює результату, який ми отримуємо.

Інші теорії

Поведінкова теорія (Скіннер): поведінка засвоюється з досвіду, навчання відбувається переважно через підкріплення.

Теорія соціального навчання (Бандура) значення підкріплення як детермінанти майбутньої поведінки, важливість внутрішніх психологічних факторів, зокрема очікувань.

Теорія атрибуції (Гіст) пояснення результатів діяльності після того, як ми вклали значні зусилля і мотивацію в завдання; 4 типи пояснень: здібності, зусилля, складність завдання, везіння; мотивація залежить від фактора, який використовується для пояснення успіху або невдачі.

Рольове моделювання: люди можуть бути мотивовані, якщо у них є можливість моделювати власну поведінку на "рольовій моделі", тобто на тому, чий стиль роботи або керівництва слугує натхненням і позитивним прикладом.

Меттісон Грей та Джонатан Манске. Більшість людей вважає, що похвала, вдячність та компліменти - це чудові способи мотивувати та надихати людей. Це міф, стверджують автори дослідження. Похвала, компліменти та вдячність не роблять того, про що люди думають. Вони не розкривають людський потенціал. На щастя, є альтернатива - визнання.

«Беріть людей з собою: Єдиний спосіб зробити великі справи» - Девід Новак. Новак знає, що менеджерам не потрібні банальності про лідерство чи теорії бізнес-шкіл. Тому він одразу переходить до справи, даючи

покроковий посібник з постановки великих цілей, залучення людей до спільної роботи, перевиконання поставлених завдань і святкування після того, як ви шокуєте скептиків. А потім робити це знову і знову, доки постійна досконалість не стане основним елементом вашої культури [2]

2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Особливості управління за допомогою мотивації

У новітній практиці управління колег, які добре працюють, отримують матеріальні похвали та заохочення, а на тих, хто працює погано, накладаються адміністративні стягнення. Але не варто забувати, що наука про управління персоналом постійно розвивається і тісно пов'язана зі світоглядом сучасних людей. Якщо ви приймете цю застарілу модель, рано чи пізно у вашій компанії буде висока плинність кадрів. Як бути правильною стратегією мотивації для вашої команди.

Як мотивація працівників впливає на продуктивність праці. Злагоджена, злагоджена та ініціативна команда – запорука успіху кожного підприємства. Для його створення необхідно розглянути багато аспектів управління, серед яких мотивація займає більш-менш центральне місце.

Якщо здається, що зарплати достатньо високі, а люди будуть продуктивними, чому це має значення? Відповідь криється в психології звичайних людей: якщо людина працює тільки за зарплату, рано чи пізно вона впаде в прокрастинацію і «вигорає».

Основою його діяльності має бути уявлення про те, як робота може зробити його кращим і задовольнити багато потреб, не тільки фізичних, але й особистих. Отже, чим більше працівник зацікавлений в ефективності роботи, тим більше він готовий вкладати більше енергії в свою роботу, тобто підвищувати ефективність праці.

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

Задля інноваційного розвитку підприємств, мотивація працівників є ключовим фактором успіху та продуктивної роботи. Невмотивованим працівникам легко прикидатися мотивованими, але організація не отримує жодних додаткових переваг. Ефективна система управління продуктивністю підтримує мотивацію за допомогою чітких процесів постановки цілей, чесного зворотного зв'язку від менеджерів та ефективного управління наслідками.

Багато організацій роблять ставку на своїх найкращих співробітників і співробітників з високим потенціалом. Більшість організацій зазнають невдачі, коли мають справу з «працівниками середнього рівня» та працівниками з низькою продуктивністю. Адекватне управління наслідками є важливою частиною управління продуктивністю. Якщо співробітники не вживатимуть жодних заходів проти неефективних членів команди, їхня мотивація постраждає.

Без стандартів ефективності не може існувати ефективна та надійна система управління продуктивністю. Компанія повинна визначити основні вимоги до кожної посади в організації. HR та менеджери повинні підготувати збалансовану та справедливую систему вимог.

Стандарти встановлюють чіткі очікування керівників від своїх працівників. Співробітники, які не відповідають стандартам, не можуть розраховувати на визнання в організації. Відділ кадрів може вживати заходів щодо працівників, які не відповідають мінімальним вимогам.

Співробітники очікують, що менеджери вживуть заходів щодо неефективних працівників. Стандарти ефективності публічні, і кожен може побачити мінімальні очікування щодо своєї посади. Співробітники бачать реальні результати своєї роботи в колективі. Кожен працівник хоче бути частиною успішної команди, що перемагає; неефективні працівники є найбільшим ризиком для команди.

Мотивація команди зростає, коли співробітники знають, як поводитися з неефективними співробітниками в команді. Звільнення не

потрібне. Менеджери повинні постійно працювати з високоефективними співробітниками. Керівники повинні постійно працювати з неефективними співробітниками.

Їм потрібна допомога, і їх продуктивність може значно покращитися за короткий проміжок часу. Менеджери повинні розрізняти працівників, які погано працюють у короткостроковій перспективі, і тих, хто погано працює в довгостроковій перспективі. У всіх бувають важкі часи. Ніхто не може весь час працювати на високому рівні. Менеджери повинні визначити причину та відреагувати належним чином.

Управління продуктивністю допомагає виявити тих у вашій команді, які стабільно погано працюють. Менеджери повинні розуміти основні правила управління продуктивністю в організації. Ця політика повинна включати процеси для цільових працівників, які постійно мають низьку ефективність. Їм слід дати один-два шанси покращити свою продуктивність. Вони повинні відповідати стандартам продуктивності. Жодні стандарти продуктивності не визначені для найкращих виконавців. Вони визначаються як мінімальні істотні вимоги до всіх працівників. Найкращі працівники працюють набагато краще, ніж того вимагають стандарти.

До обов'язків відділу кадрів входить підготовка спеціальних навчальних курсів, що впливають із системи управління ефективністю. Працівники відділу кадрів повинні бути готовими до того, що їм потрібно буде готувати менеджерів до жорстких дискусій. Низькопродуктивні працівники зазвичай знають усі внутрішні політики. Вони не бояться сперечатися. HR повинен підтримувати менеджерів у дискусіях [3].

Мотиваційне управління — це всі дії та рішення, які вживає будь-який керівник, щоб мобілізувати співробітників працювати більше, спонукати їх робити все можливе для виконання завдань і наполегливо працювати в довгостроковій перспективі. Тому керівники заохочують своїх співробітників досягати максимальних результатів, тим самим сприяючи зростанню компанії.

Мотивація праці передбачає використання багатьох різноманітних засобів і інструментів впливу на поведінку та мислення людини. Кожна організація створює власну систему заохочення, яка впливає на працівників, з метою підвищення продуктивності працівників. Мотивація людей на виконання роботи зводиться, по суті, до формулювання конкретних стимулів, як матеріальних (премії, заробітна плата, винагороди), так і нематеріальних (похвала, вимоги, подяки), до примусу працівників наказами, погрозами, різноманітними покараннями.

Заходи примусу мотивують набагато менше, ніж заохочення. Тому все більше людей звертають увагу на пошук способів мотивації співробітників працювати на добровільній основі та виконувати поставлені завдання.

Для ефективного впровадження методів управління за допомогою мотивації керівники повинні, насамперед, пам'ятати, що основна потреба кожної людини – бути оціненою та поміченою, а щоб задовольнити цю потребу, людина має бути готовою до багатьох речей і поводитися різноманітно. Важко порівнювати методи та інструменти управління з особистими потребами, чутливістю, темпераментом та іншими особистими характеристиками та особистістю співробітника, а потреби, які були задоволені, не матимуть такого ж мотиваційного впливу на діяльність людини. Керівники повинні Підлеглі ставитися до себе як вони хотіли б, щоб до них ставилися. Ми всі люди, і хоча ми виглядаємо по-різному, у нас є одна спільна риса, а це почуття.

Ефективне використання такої техніки приносить багато користі для підприємства. Також ця техніка позитивно впливає на людину, яка (відчуваючи, що вона потрібна і цінується іншими) працює ефективніше і краще, докладаючи більше зусиль, ніж зазвичай.

Приклади управління за допомогою мотивації. Винагорода працівників: Винагорода працівника за досягнення його цілей, виконання завдань або досягнення певної мети. Це може бути зроблено через визнання, усну подяку або грошову винагороду.

Створення позитивного робочого середовища: Створення позитивного робочого середовища має важливе значення для мотивації працівників. Це включає в себе створення культури відкритого спілкування, надання підтримки та визнання працівників за їхню важку працю.

Надання можливостей для зростання: Надання працівникам можливостей для розвитку - чудовий спосіб мотивувати їх. Це включає надання можливостей для навчання та розвитку, просування по службі та програми наставництва.

Заохочення до співпраці: Заохочення співпраці між співробітниками - чудовий спосіб мотивувати їх. Це можна зробити за допомогою міжфункціональних команд, програм наставництва, створення атмосфери довіри та поваги.

Поділіться цілями та завданнями: Спільне обговорення цілей і завдань зі співробітниками - чудовий спосіб мотивувати їх. Це можна робити за допомогою щотижневих зустрічей, електронних листів або навіть презентацій. Таким чином, працівники з більшою ймовірністю зрозуміють цілі та завдання компанії і будуть наполегливіше працювати над їх досягненням.

Переваги управління за допомогою мотивації.

Управління за допомогою мотивації надає компанії численні переваги, такі як:

- Підвищення продуктивності - мотивація спонукає співробітників працювати старанніше і продуктивніше, що призводить до зростання компанії.

- Підвищення задоволеності клієнтів - мотивовані працівники з більшою ймовірністю забезпечать кращий клієнтський досвід, а отже, клієнти з більшою ймовірністю будуть задоволені своєю покупкою.

- Зміцнення командного духу - мотивовані працівники з більшою ймовірністю працюватимуть разом як одна команда, що призводить до кращої співпраці та підвищення продуктивності.

- Підвищення креативності - мотивація допомагає працівникам мислити нестандартно і висувати інноваційні ідеї для вирішення проблем і створення нових продуктів.

- Підвищення залученості працівників - мотивовані працівники з більшою ймовірністю будуть залучені до своєї роботи, що призводить до підвищення задоволеності роботою та лояльності.

- Розвиток лідерських навичок - мотивовані працівники з більшою ймовірністю проявляють ініціативу та розвивають свої лідерські якості, що може бути корисним для компанії.

Обмеження управління за допомогою мотивації. Управління за мотивацією є потужним інструментом мотивації працівників. Однак у нього є певні обмеження:

- Мотивація може не дати довготривалих результатів. Мотивація - це короткострокове рішення, і як тільки стимул зникає, працівники можуть втратити мотивацію в довгостроковій перспективі.

- Її може бути важко підтримувати. Менеджери повинні йти в ногу з мінливими потребами і бажаннями своїх співробітників, а це може бути непросто.

- Це може коштувати дорого. Надання винагород, заохочень та інших форм визнання з часом може стати дорогим задоволенням.

- Це може призвести до браку автономії. Працівники можуть стати залежними від зовнішніх винагород і втратити внутрішню мотивацію.

- Це може забирати багато часу. Менеджери повинні витратити значну кількість часу та енергії на створення та впровадження мотиваційних стратегій.

Інші підходи, пов'язані з управлінням через мотивацію

Підсумовуючи, можна сказати, що управління за допомогою мотивації передбачає мотивування працівників до старанної роботи та досягнення бажаних результатів. Інші підходи, пов'язані з цією концепцією, включають

Партисипативне управління - цей підхід заохочує працівників брати участь у процесах прийняття рішень і розв'язання проблем, а також брати на себе відповідальність за результати. Це призводить до підвищення мотивації та залученості.

Постановка цілей - постановка реалістичних цілей може допомогти мотивувати працівників до наполегливої праці та досягнення поставлених цілей.

Навчання та розвиток - пропонуючи можливості для навчання та розвитку, менеджери можуть допомогти працівникам розвивати свої навички та здібності, що може призвести до підвищення мотивації та покращення продуктивності.

Визнання та винагороди - Винагорода працівників за їхні зусилля та досягнення може допомогти мотивувати їх і надалі працювати з максимальною віддачею.

Отже, управління за допомогою мотивації є важливим підходом до управління працівниками, але є кілька інших підходів, які можна використовувати, щоб допомогти працівникам залишатися вмотивованими та залученими до роботи [4].

Мотивація - це ключ до успіху, як для окремої людини, так і для організації. У сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі, де інновації є невід'ємною частиною кожного відділу організації, системи управління ефективністю використовуються для нагляду за діяльністю співробітників і організації в цілому. Ці системи управління ефективністю використовуються як інструмент для забезпечення мотивації на індивідуальному рівні та на рівні відділу. Чим більш мотивованим є працівник, тим більш продуктивним він буде і тим більше він буде пишатися своєю організацією.

Найкращі типи мотивації для різних видів діяльності.

Розглянувши основні типи та їхні підтипи, важливо також знати, які типи мотивації найкраще підходять для різних сценаріїв.

1. Найкращі види мотивації для працівників

Як працівник у діловому світі, ви повинні бути як внутрішньо, так і зовнішньо мотивованими.

Насправді, є також необхідність бути причиною мотивації когось іншого. Отже, деякі вибрані типи мотивації працівників дадуть цей позитивний ефект, а також допоможуть тим, хто вас оточує.

- мотивація на основі винагороди;
- мотивація на основі ставлення;
- мотивація на основі страху;
- творча мотивація;
- мотивація досягнення;
- мотивація компетентності;
- мотивація влади.

2. Найкращі типи мотивації для менеджерів.

Незалежно від того, чи це група з п'яти осіб, чи з тисячі, менеджери, безумовно, потребують певних типів мотивації в управлінні, щоб функціонувати.

Вони завжди зустрічаються з різними людьми, і одна річ, яка утримує їх навколо, - це позитивна мотивація.

Ось найкращі форми мотивації, необхідні менеджерам для ефективного управління.

- мотивація на основі винагороди;
- мотивація влади;
- мотивація досягнення;
- мотивація через ставлення;
- мотивація компетенції.

3. Найкращі типи мотивації в освіті

В освітній платформі типи мотивації для учнів, як правило, не практичні, а теоретичні.

Найкращими мотиваційними типами, обраними для освіти, є наступні.

- мотивація досягнення;
- мотивація на основі винагороди;
- мотивація на основі страху.

Загалом, різні типи мотивації, які підпадають під дві основні категорії, є широко розповсюдженими і мають свої власні специфічні винагороди.

Проте для будь-якої внутрішньої чи зовнішньої мотивації, яка стає рушійною силою, їхні відповідні характеристики можна поєднувати, щоб отримати найкращий кінцевий результат.

Все, що вам потрібно зробити, - це зрозуміти цілі, яких потрібно досягти, і забезпечити правильний мотиваційний поштовх, використовуючи відповідні типи мотивації для даної ситуації.

Пам'ятайте, що ви не можете використовувати кожен тип мотивації в кожній ситуації. Але й не варто обмежуватися лише одним.

Змішуйте їх і досягайте видатних результатів [5].

Базуючись на думках Майкла Армстронга автора «Посібника Армстронга з практики управління людськими ресурсами», мотивація складається з 3 компонентів:

- напрямок - те, що людина намагається зробити;
- зусилля - наскільки сильно людина намагається;
- наполегливість - як довго людина продовжує намагатися;

Напрямок може вказати шлях, але зусилля - це те, що створює імпульс, а наполегливість визначає, наскільки далеко заходять зміни (як у часі, так і за величиною результату). (Отже, 3 компоненти Арнольда підходять для опису рівня мотивації, який демонструє людина або команда. Ця концепція не дає жодних причин для мотивації.

Крім того, в літературі виділяють 2 типи факторів, які впливають на мотивацію:

Внутрішні - фактори, що генеруються самою людиною (відповідальність, свобода дій, можливість використовувати та розвивати

навички та здібності, цікава та складна робота, можливість просування по службі) - вони мають більш глибокий та довготривалий ефект

Зовнішні - те, що робиться для людей, щоб мотивувати їх (винагороди, просування по службі, покарання) - вони мають негайний і потужний ефект, але не обов'язково триватимуть довго.

Іншими словами: Внутрішня мотивація походить від внутрішнього бажання людини щось робити. Причинами можуть бути те, що певна діяльність приносить їй задоволення, допомагає розвинути певну навичку або здається правильною з морально-етичної точки зору. Зовнішня мотивація породжується зовнішніми факторами, які менше пов'язані з конкретним завданням.

2.2 Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ТАК»

«ТАК» — група компаній, що займається виробництвом сільськогосподарської продукції, засобами захисту рослин, дистрибуцією насінневого матеріалу, переробкою сільськогосподарської продукції, механізацією переробки сільськогосподарської продукції та наданням послуг з агрохімічної обробки посівів.

Генеральний директор групи — Голуб Руслан Тарасович.

Земельний банк - 13830 га земель, розташованих у Київській, Вінницькій та Одеській областях.

Група компаній «ТАК» заснована в 1999 році. У цей період до складу групи входили ВАТ «Тетіївська агропромислова компанія» та ВАТ «Тетіївське зернопереробне підприємство», основними напрямками діяльності були торгівля зерном, елеваторне обслуговування та постачання споживачам, особливо хлібозаводам Києва та області Постачання борошна виробу з сировини.

Далі у таблиці 2.1 представлено підприємства, що відносяться до рупи компаній «ТАК»

Таблиця 2.1 - «ТАК» — група компаній

Підприємства групи компаній «ТАК»:	
1	«ТАК»;
2	«ТАК-Агро»;
3	«Тетіївське хлібоприймальне підприємство»;
4	«Агроекопродукт»;
5	«Сузір'я»;
6	«УкрАгроАвіа».

У 2003 році пріоритетним напрямком розвитку стало сільськогосподарське виробництво, було створено ТОВ «ТАК-Агро» і розпочато засадження 2800 га землі в Тетіївському районі Київської області.

У 2007 році земельний банк було збільшено до 5 тис. га шляхом приєднання земель у Погребищенському районі Вінницької області до приватного підприємства групи «Агроекопродукт». Згодом, у 2011-2012 рр., до групи приєдналися ТОВ «Сузір'я» (Одеська область) і СТОВ «Колос» (Вінницька область) в рамках реалізації плану збільшення земельного запасу.

Таким чином площа оброблюваних земель досягла 11 тис. га. Подальшим напрямком розвитку стало створення молочної виробничої бази у Вінницькій області.

У 2013 році реалізовано масштабних інвестиційних проектів на суму понад 15 мільйонів гривень. Про модернізацію сушильного обладнання та збільшення потужностей зберігання зерна ПАТ «Тетіївське ХПП». Встановлення сучасного європейського обладнання дозволило компанії перейти до енергозберігаючих технологій, вийти на новий рівень якості послуг і зберегти лідерські позиції в регіоні в цій галузі. Крім того, у 2013 році компанія відкрила новий напрямок розвитку зі створенням дочірнього

підприємства «ТАК», основним напрямком діяльності якого є дистрибуція на українському ринку засобів захисту рослин, мікродобрів, насіннєвого матеріалу та мінеральних добрив з такі компанії та бренди: Yes Світовий лідер у цій галузі.

Ще один пріоритетний напрямок на 2013 рік – відродження сільськогосподарської авіації. З метою організації авіаційного та хімічного машинобудування та задоволення потреб аграрного сектору України в передових технологіях у сільськогосподарському виробництві створено компанію «УкрАгроАвіа», яка у 2014 році розпочне реалізацію сертифікованого авіаційно-технічного комплексу для впровадження використання технології ультрамалого об'єму розпилення. Розпилення рідких і сипучих речовин дозволяє працювати на найвищому рівні якості з дотриманням вимог охорони навколишнього середовища та безпеки праці.

Постійне впровадження новітніх технологій, набуття великого досвіду в організації сільськогосподарського виробництва, використання сучасного обладнання, робота висококваліфікованого персоналу забезпечили групі компаній «ТАК» лідируючі позиції у виробництві сільськогосподарської продукції. в Україні.

Група компаній «ТАК» будує горизонтально інтегровану структуру.

ТОВ «ТАК» - це інноваційна професійна команда, яка йде в ногу з часом і підкорює нові вершини.

Мета компанії: підняти українське сільське господарство на світовий рівень та підвищити соціальну відповідальність країни.

Керівництво вірить, що на землі можна жити в гармонії з нашою совістю, своєю країною та світом. Цінності компанії: люди. Повага та довіра є нашим головним пріоритетом у спілкуванні з людьми. Ми прагнемо покращити добробут наших працівників, орендодавців і місцевих громад. Ми прагнемо бути чесними у відносинах з людьми, країнами та партнерами. Ми відкриті до спілкування, нових ідей та пропозицій. Ми забезпечуємо своєчасне виконання наших зобов'язань перед усіма партнерами.

Професіоналізм. Компанія - дотримується високих стандартів роботи. Ми переконані, що майбутнє за професіоналами, і прагнемо бути якнайкращими.

Розвиток і вдосконалення. Менеджери компанії також вірять, що життя — це довга подорож, і все, що ми робимо, — це зробити наступний крок впевненішим за попередній, з кожним кроком ми будемо ставати ефективнішими, сильнішими, досвідченішими та мудрішими.

Основними напрямками діяльності ТОВ «ТАК» є рослинництво, тваринництво та насінництво.

Рослинництво групи компаній «ТАК» працює на понад 10 800 га орендованих земель у Київській, Вінницькій та Одеській областях. Площа оброблюваних земель з кожним роком неухильно збільшувалася. За умовами виробнича діяльність з рослинництва поділяється на північні та південні райони. Враховуючи кліматичні умови кожного регіону, підбирайте відповідні системи захисту, культури, сорти та гібриди для досягнення максимального результату за найкращих витрат. Найбільш родючі землі, які обробляються підприємствами групи, знаходяться в Київській і Вінницькій областях, займаючи площу понад 7,1 тис. га. Основними культурами тут є ранні зернові, кукурудза та соняшник. Незважаючи на несприятливі погодні умови, загальний урожай зернових у групі у 2013 році склав близько 64 тис. тонн. За продуктивністю в рослинництві підприємства групи з кожним роком лідирують у своїх регіонах.

Нижче представлені обсяги виробництва ГК «ТАК» за культурами та сортами.

Ще однією структурною одиницею ТОВ «ТАК» є Публічне акціонерне товариство «Тетіївське зернопереробне підприємство». Тетіївське хлібопереробне підприємство існує з 1938 року. У 1960—1970 роках було побудовано велике зерносховище місткістю 30 тис. тонн.

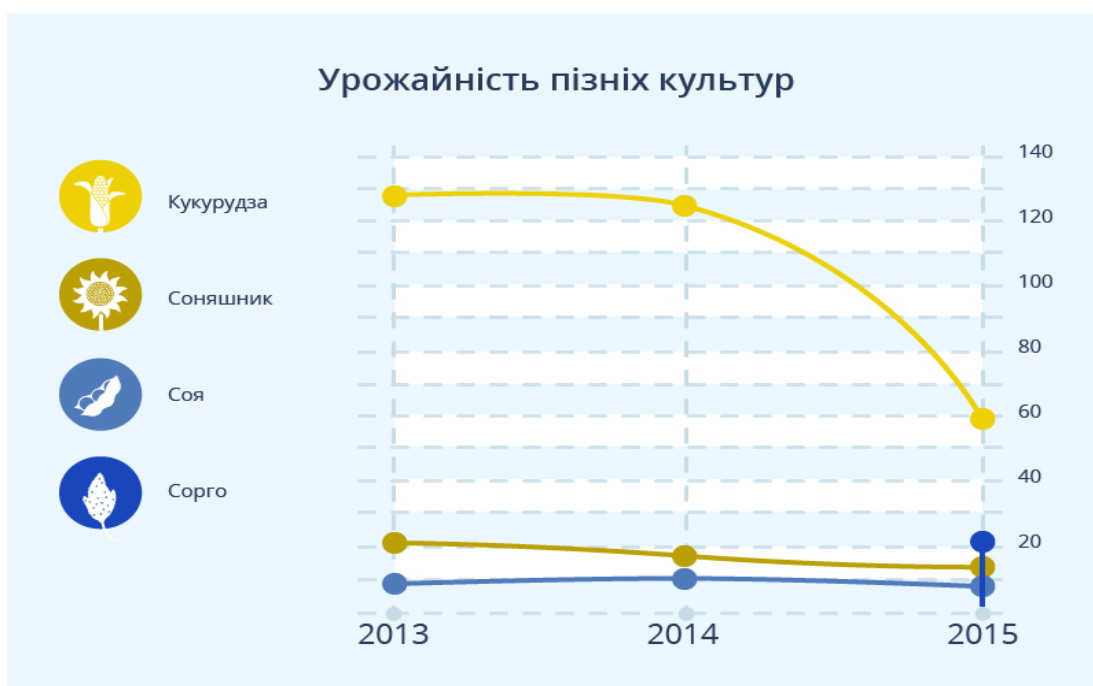


Рисунок 2.1 – Урожайність культур, що вирощує ТОВ «ТАК»

У 1989 році збудовано силосну будівлю місткістю 16,5 тис. тонн. У 2013 році реалізовано масштабний інвестиційний проект з модернізації зерносушильного обладнання, оснащення його сучасним енергозберігаючим обладнанням європейського виробництва та збільшення потужностей зберігання зерна більш ніж на 10 тис. тонн (у США) шляхом

будівництва зерносховища. від BROCK, провідного світового виробника.
(таблиця 2.1)

Таблиця 2.2 - Профіль бізнесу «ТАК»

№ п/п	Вид діяльності	Опис
1	2	3
1	Рослинництво:	<ul style="list-style-type: none"> • пшениця; • кукурудза; • ячмінь; • соя; • соняшник.
2	Тваринництво:	<ul style="list-style-type: none"> • молочне стадо — понад 500 голів, у тому числі 210 корів.
3	Насінництво.	
4	Дистрибуція:	<ul style="list-style-type: none"> • засобів захисту рослин; • насіння; • мінеральних добрив.
5	Авіахімічні роботи:	<ul style="list-style-type: none"> • компанія має унікальний досвід у проведенні авіаційно-хімічних робіт.
6	Експорт та логістика:	Елеватор: Тетіївське ХПП — <u>56 тис. т.</u>

Підприємство оснащено сучасними лабораторіями, які дозволяють контролювати якість зерна на найвищому рівні. Основним напрямком діяльності підприємства є складське господарство – сертифікований лінійний (з під'їздом) склад зерна, обладнаний елеваторним сховищем на 16,5 тис. тонн, відкритим зерносховищем на 30 тис. тонн і новим силосним сховищем на 10,4 тис. тонн (загалом 56 900 тонн), з повним обслуговуванням локації та відповідною інфраструктурою. Понад 70 років підприємство виконує функції товарно-насінного зернового складу для фермерських господарств та підприємств Держаграрного фонду, Тетіївського, Володарського, Ставищенського, Жашківського, Погребищенського районів та співпрацює з провідними українськими переробними підприємствами та експортерами зерна. До введення нового

складського обладнання в 2013 році річний оборот зерносховищ склав понад 110 тис. тонн, виходячи з природного обсягу 46,5 тис. тонн.

Група компаній «ТАК» — одна з провідних компаній України, в якій понад 400 фахівців віддані одній меті: розкрити потенціал сільськогосподарської продукції.

Компанія набирає талановитих, здібних, амбітних і високомотивованих співробітників, які готові постійно шукати кращі шляхи розвитку робочих процесів і прагнуть працювати у нас.

У свою чергу компанія пропонує привабливі умови праці, гарні перспективи розвитку та гарну робочу атмосферу.

2.3 Дослідження ефективності роботи персоналу та мотиваційного клімату ТОВ «ТАК»

Системи управління ефективністю допомагають у визначенні цілей, які також підтримуються зворотним зв'язком від менеджерів. Видно, що існують організації, які здебільшого працюють над високою продуктивністю виконавців, залишаючи поза увагою середню та нижчу категорії працівників. Щоб зберегти мотивацію команди, необхідно приділяти увагу всім співробітникам, особливо тим, хто має низьку продуктивність.

Щоб підвищити рівень мотивації працівників, важливо чітко визначити критерій ефективності роботи. Опис посадових обов'язків і необхідні навички повинні бути чітко сформульовані та визначені організацією. Тут керівники та відділ кадрів працюють разом, щоб досягти мети системи управління ефективністю. Керівники можуть відкрито спілкуватися з окремими працівниками щодо того, що їм потрібно від них. І навпаки, працівники, які не відповідають критеріям керівників і організації, виявляються і відповідно навчаються.

Усвідомлення важливості системи управління ефективністю роботи персоналу. Варіації застосування та сфери застосування системи управління ефективністю роботи персоналу (EPMS) досить численні, щоб виправдати детальне критичне дослідження її термінології, а також усіх процесів, які вона охоплює, з точки зору різних теоретиків. У цьому огляді ми спробуємо зібрати воєдино літературу про СУПП, яка може запропонувати бачення, що виходить за рамки поверхневого розуміння системи та її зовнішнього, «приємного» іміджу. Функціональне управління ресурсами є основною проблемою кожної організації. Більше того, оскільки персонал є одним з найцінніших ресурсів, дуже важливо приділяти значну увагу нагляду за ним у найбільш бажані та ефективні способи. Таким чином, менеджер повинен почати з розробки робочих місць, які відкривають канали для діагностики інших етапів, наприклад, визначення обов'язків, кваліфікаційних вимог, рівня вимог до продуктивності і т.д. Перший етап управління ефективністю передбачає наймання найкращих кандидатів. Його шлях продовжується навчанням, консультуванням і заохоченням.

Розглянемо більш детально успіхи або невдача СУОП у використанні підприємства ТОВ «ТАК», а також маневруванні здібностями та навичками робочої сили організації в напрямку реалізації її бачення. Кілька років тому менеджери не думали про управління ефективністю більше, ніж про ритуал побіжного оцінювання працівників раз на рік. Проте, з розвитком світу змінювалася і динаміка поглядів на таку систему. Сьогодні вона розглядається як система, що постійно залучає до участі та орієнтована на майбутнє, але зупинятися на цьому означало б несправедливо щодо її сутності та багатьох аспектів.

Система мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ТАК» більш детально представлено на рисунку 2.2

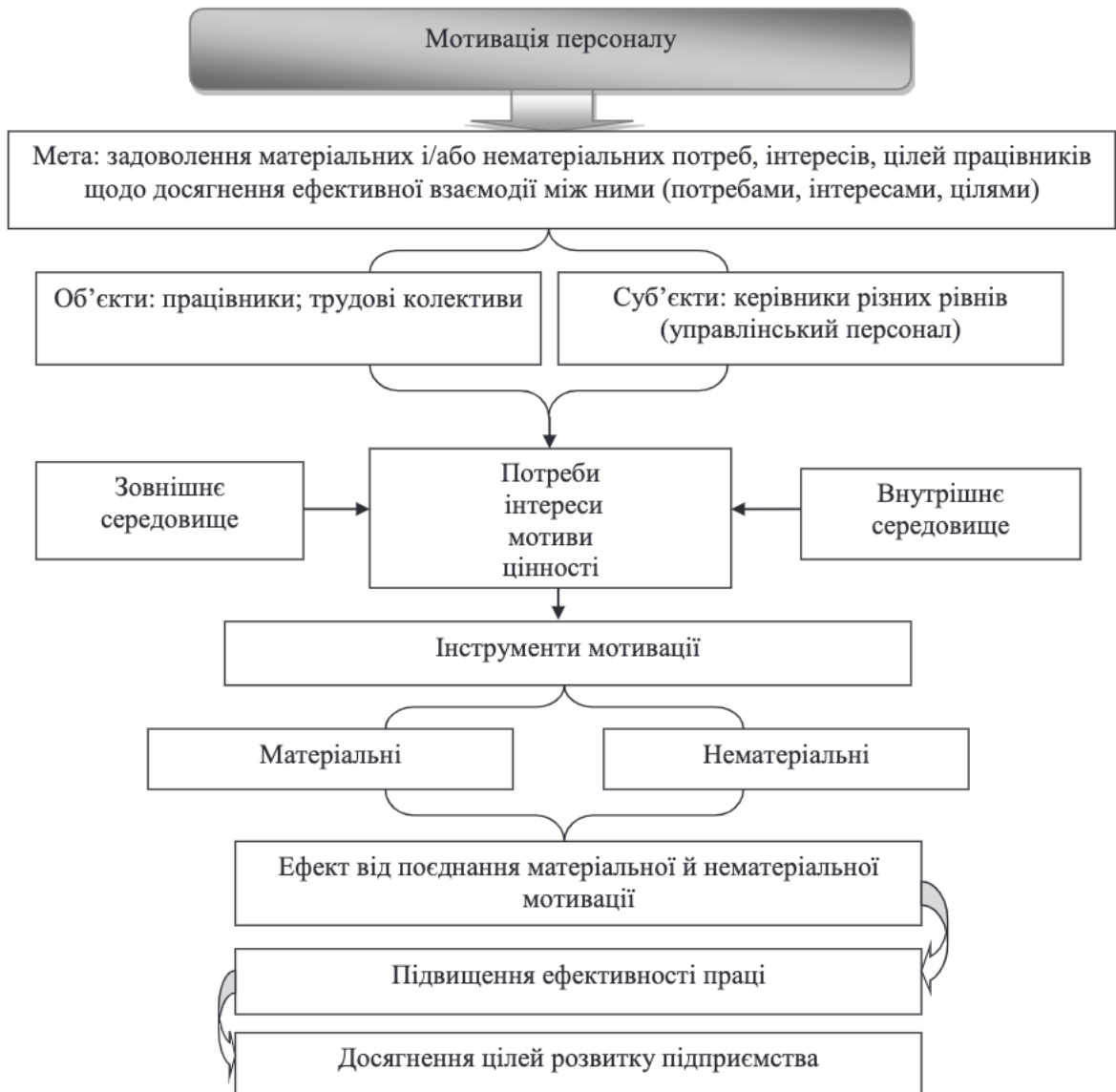


Рисунок 2.2 – Система мотивації персоналу на ТОВ «ТАК»

Управління ефективністю - це процес нагляду, який також включає в себе всі формальні та неформальні методи. Організація повинна застосовувати ці методи для підвищення індивідуальної та корпоративної корисності, відданості, очікувань, чітких пріоритетів, робочих обов'язків і спільних цілей через індивідуальні зустрічі, які сприяють оцінюванню результатів діяльності. Фахівці з управління персоналом вважають, що використання EPMS має сенс, і залишається величезна потреба в розробці та впровадженні системи таким чином, щоб вона була корисною для працівників.

Процес мотивації підприємства представлено на рисунку 2.3.

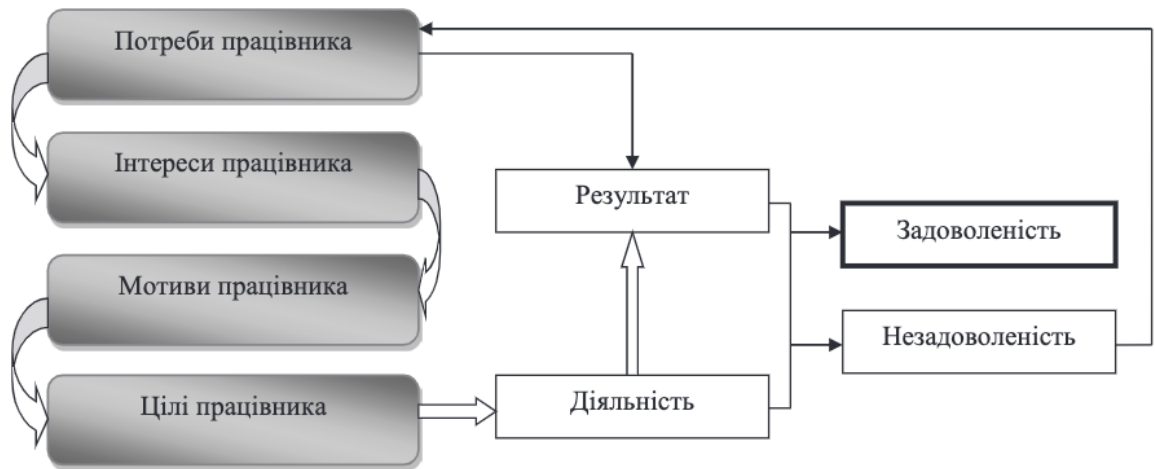


Рисунок 2.3 – Процес мотивації на підприємстві

Використовуючи технологію Complete Controller, клієнти отримують доступ до хмарного робочого столу, де вся їхня команда та податковий бухгалтер мають доступ до файлу QuickBooks™, важливих фінансових документів та інструментів бек-офісу в ефективному та безпечному середовищі. Команда сертифікованих американських бухгалтерів Complete Controller надає послуги з ведення бухгалтерського обліку, зберігання документації, складання звітності, а також послуги контролера, включаючи навчання, управління грошовими потоками, бюджетування та прогнозування, консультування щодо процесів і засобів контролю, а також оплату рахунків. Завдяки фіксованим тарифним планам, Complete Controller є найбільш економічно ефективним експертним бухгалтерським рішенням для бізнесу, сімейних офісів, трастів та домогосподарств будь-якого розміру та рівня складності [6], [7].

Контроль і вимірювання робочого середовища має важливе значення для досягнення оптимальної ефективності виробництва та зменшення потреб у ресурсах на лікарняні та плинності кадрів. Корепіса може контролювати робочу активність і стан працівників, а також надавати

управлінські звіти для запобігання та виправлення складних робочих ситуацій.

Робочі зони, навколишнє середовище та активність. Надає корисну інформацію про стан працівників та їх емоційний рівень. Надає інформацію про робоче середовище:

- самопочуття;
- тривожність;
- вигорання;
- стрес;
- прихильність;
- мотивація.

Переважаючі емоції (можна виміряти до 32 різних емоцій).

Індекс самопочуття.

Розрахунок рівня продуктивності даних, пов'язаних з робочим середовищем.

Контроль ризиків. Окрім технічних ресурсів, значна частина професійних ризиків безпосередньо залежить від психічного стану працівників та їхньої поведінки. Якщо працівник не перебуває в адекватному фізичному та психічному стані на робочому місці, потенціал ризику зростає. Завдяки моніторингу кожного робочого місця, Коперніка може виявити такі умови та оцінити їх, щоб надати відповідні попередження:

Прогнозування рівня ризику через вимірювання робочого ставлення та поведінки. Глибоке навчання, зосереджене на прогнозуванні рівня ризику на основі емоційних станів:

- сонливість;
- гнів;
- тривога;
- рівень зосередженості;
- настрій голосів.

Нормальні, екстремальні або спеціальні умови тренування.

Вимірювання емоційних меж працівників та тренувань є важливим для досягнення оптимального рівня продуктивності працівників та уникнення ризиків.

Корперніса може допомогти виміряти і визначити рівень продуктивності, професійної підготовки в симуляції і моніторингу в спеціальних або екстремальних тестах. Вона може забезпечити

Вимірювання рівня особистого контролю під впливом емоційних станів, тривоги, концентрації, уваги або страху.

- Криві навчання в тренувальних процесах і тренажерах.
- Рівень контролю емоцій.
- Рівень розуміння інструкцій та змісту.
- Рівні концентрації та фокусування на завданнях [8].

Таким чином зазначаємо, що підприємство використовує активно такі інструменти:

Використання рольових моделей для сприяння досягненню цілей. Допоможіть клієнтам визначити відповідну рольову модель для натхнення та мотивації до досягнення поточної особистої мети.

Використання внутрішніх цінностей для сприяння досягненню цілей. Допоможіть клієнтам визначити внутрішні цінності, притаманні їхньому поточному прагненню до досягнення значущої життєвої мети.

Визначення пріоритетності завдань. Допомагайте клієнтам зосередитися на найбільш важливих завданнях через процес визначення пріоритетів за допомогою матриці пріоритетів.

Самоконтракт. Допомагає людям діяти відповідно до своїх зобов'язань щодо здійснення бажаних змін.

Самоузгоджувальний аналіз цілей. Проаналізуйте цілі вашого клієнта з точки зору рівня його самоузгодженості.

Оцінка готовності до змін. Оцініть поточну готовність клієнта до змін, використовуючи 6 етапів, описаних у Моделі етапів змін (ТМС).

Мотиваційна дошка бачення. Підвищуємо мотивацію, допомагаючи клієнткам встановити зв'язок з передбачуваними перевагами досягнення мети шляхом створення змістовної та мотиваційної дошки бачення.

Вихід із зони комфорту. Візуально допомагаємо людям зрозуміти ціну перебування в зоні комфорту та необхідність вийти з неї, щоб отримати досвід зростання.

Підвищення самоконтролю через постійну практику. Допомогати людям ініціювати невеликі акти самоконтролю в повсякденному житті для зміцнення їхньої сили волі.

Реалізація намірів. Збільшити ймовірність успішного досягнення мети, заздалегідь визначивши план "якщо/тоді" для подолання потенційних бар'єрів.

Відстежувач звичок. Допомогти клієнтам відстежувати та фіксувати щоденне використання бажаної поведінки за допомогою практики відстеження звичок.

Подолання впливу переконань, заснованих на страху, на досягнення цілей. Допомогти клієнтам усвідомити негативні наслідки уникнення цілей на основі страху.

Щоденне усвідомлення мотивації. Підвищення обізнаності про мотивацію та ступінь автономності мотивації до виконання повсякденних дій.

Розвиток самоефективності маленькими кроками. Допомагайте клієнтам наблизитися до своїх цілей, роблячи маленькі кроки. Таким чином, клієнти можуть увійти в позитивну спіраль успіху і зростаючої самоефективності.

Усвідомлення прогресу та досягнень. Допомагайте клієнту усвідомлювати прогрес, досягнутий у досягненні цілей, і свої минулі досягнення.

Друг-ціль. Допомагати клієнтам у досягненні їхніх цілей, об'єднуючись з друзями-однодумцями, які допоможуть їм залишатися відданими своїм цілям, тримаючи їх підзвітними та мотивованими.

Усвідомлене зосередження на цілях. Допомагає клієнтам визначити їхній тип фокусування на цілях і, за необхідності, допомагає їм рухатися до оптимального типу фокусування на цілях [9].

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТАК»

3.1 Особливості стимулювання праці на ТОВ «ТАК»

Мотиваційні настрої від працівників ТОВ «ТАК». У загальному вигляді система стимулювання персоналу будь-якого підприємства спрямована на досягнення наступних цілей: залучення та утримання працівників, постійне підвищення ефективності праці та рівня трудової дисципліни.

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

Крім того, протягом 2020-2022 рр. зростала як продуктивність праці, так і середньорічна заробітна плата, але, незважаючи на це, продуктивність праці зростала швидше за заробітну плату (за винятком 2022 р.), про що свідчить темп зростання продуктивності праці: У 2020 р. зростання продуктивності праці становить 14% повільніше, ніж у 2021 р., на 13% вище, ніж зростання продуктивності праці, і на 8% вище, ніж у 2020 р.

З 2020 по 2022 рік коефіцієнт ефективності роботи коливався навколо таких цифр: у 2020 році коефіцієнт ефективності роботи становив 0,96, зріс до 0,97 у 2021 році та впав до 0,92 у 2020 році. Тому можна сказати, що 2022 рік є роком найменш ефективного використання робочого часу.

Необхідно проаналізувати показник коефіцієнта трудомісткості Запорізької торгово-промислової палати. Як видно, з 2020 по 2022 роки буде посилено порядок праці, а коефіцієнт трудової дисципліни знизиться з 0,05 у 2019 році до 0,03 у 2020 і 2021 роках. Робочі накази – це винагорода за виконання функцій робочої системи.

Для подальшого вибору напряму удосконалення механізму стимулювання слід враховувати інтереси та потреби працівників ТОВ «ТАК», головним чином виявити інтереси та потреби працівників пивної галузі.

Варто зазначити, що потреби в талантах можна визначити шляхом аналізу задоволеності системою стимулювання. Тому розглянемо рівень задоволеності працівників системою стимулювання ТОВ «ТАК» у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. - рівень задоволеності працівників системою заохочення ТОВ «ТАК»

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 інформації ТОВ «ТАК» автором

Так, з урахуванням показників таблиці 3.1. Беззаперечним є те, що працівники підприємства менш задоволені системою заохочення, а саме: лише 23,15% працівників задоволені системою заохочення, 45,06% задоволені частково, 31,79% працівників повністю не задоволені.

Серед працівників і керівників системою заохочення задоволені 29%, частково задоволені – 52,8%, незадоволені – 18,2%. 36,08% експертів обрали «задоволений» і 63,92% експертів обрали «частково задоволений». Серед експертів системою заохочення не залишився задоволений жоден працівник, частково задоволені та незадоволені майже однаково задоволені. Більша частка працівників незадоволені системою заохочення (46%), частково задоволені 34%, задоволені 20%.

Для правильного вибору курсів керівництву ТОВ «ТАК» необхідно проаналізувати оцінки працівників за категоріями систем персонального заохочення (табл. 3.2) з метою вдосконалення системи заохочення працівників підприємства.

Таблиця 3.2 - Оцінка працівниками ТОВ «ТАК» окремих категорій системи мотивації персоналу

Категорії системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ТАК»	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 інформації ТОВ «ТАК» автором

Таким чином, судячи з показників таблиці 3.2, працівники, що займаються неповним робочим днем, оцінили систему оплати праці ТОВ «ТАК» у 3,3 бала, найбільше вони задоволені системою оплати праці, експерти зійшлися на думці, а допоміжний персонал – заробітною платою.

система ТОВ «ТАК» Система оплати праці найбільше задовольняє. є найбільш незадовільним. Оцінка системи оплати праці керівників — 4,3 бали, спеціалістів — 4 бали, працівників низової сфери — 3 бали.

Задоволеність системою роботи — 3,2 бали, робочою моделлю — 3,5 бали для керівників і експертів, 3,3 бали для професіоналів.

Основний робітник – 3 бали, підсобний – 3,7 бали.

Співробітники оцінюють підвищення кваліфікації на 0,5 бала. Систему навчання компанії експерти оцінили в 0,5.

Згідно з дослідженням та аналізом задоволеності працівників ТОВ «ТАК» системою заохочення, можна стверджувати, що працівників компанії найбільше цікавлять премії за результатами праці, висока заробітна плата, проїзд до місця роботи та назад, медичне страхування тощо. Працівники також вважають за краще працювати в комфортних умовах праці та мати можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Щоб співробітники працювали ефективно, вони повинні бути мотивовані самою роботою. Це має бути весело, креативно, а співробітники мають бачити кінцевий результат. Перед співробітниками були поставлені певні цілі, надано інформацію про діяльність компанії, отримано зворотний зв'язок. Співробітники менш зацікавлені в оплаті абонементів у спортзалі, поїздках на роботу та з роботи та в хороших стосунках із працівниками. Ці дані можна пояснити

Причина проста: на підприємствах працюють люди різного віку, які мають свої вподобання та бажання.

Насамкінець слід зазначити, що за результатами вітчизняних досліджень система заохочення працівників ТОВ «ТАК» виглядає наступним чином:

- По-перше, працівники ТОВ «ТАК» загалом недостатньо знають систему заохочення працівників;

- По-друге, недостатньо зрозумілий у компанії механізм стимулювання працівників;

— По-третє, виявляється, що системою заохочення задоволена лише меншість працівників. Зокрема, більшість співробітників вважають, що визнання заслуг, комфортні умови праці та багата інформація про компанію є найкращими умовами для мотивації. Як можливість для кар'єрного розвитку, підвищення рівня кваліфікації вважається найменш зрілим методом мотивації співробітників.

Загалом, в рамках поточного прогресу в реформуванні системи управління підприємством, щоб досягти кращих результатів у сфері виробництва та надання послуг, система заохочення талантів підприємства повинна не відставати. Йти в ногу з часом, адже від цього напряму залежить конкурентоспроможність, прибутковість і фінансова стабільність,

Звідси успіх і довгострокове процвітання всієї компанії. Отже, можна сказати, що механізм стимулювання працівників ТОВ «ТАК» ще далекий від досконалості та потребує подальшого вдосконалення.

Для ключових співробітників ми рекомендуємо встановити бонуси за високу результативність, які виплачуються щомісяця, з максимальним розміром 30% від зарплати співробітника. При розрахунку премії враховуються такі показники, як якість продукції, продуктивність праці, ініціативність та ін. Якість продукції характеризується питомою вагою скарг до кількості виготовленої продукції, продуктивність праці — рівнем виконання виробничого плану, ініціатива — результатом раціоналізованих пропозицій працівників. Кожен бонусний індикатор пропонує п'ять рівнів відповідно

Відповідає оцінці від 2 до 10 (табл. 3.3). Бали, отримані працівником за кожним показником, додаються разом, і сума дорівнює відсотковій сумі бонусу.

Таблиця 3.3 Шкала преміювання основних робітників за високі результати роботи

1.	Показник преміювання	Якість продукції				
	Частка рекламаций в обсязі виробництва, %	0,81-1,0	0,71-0,8	0,61-0,7	0,51-0,6	0-0,5
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
2.	Показник преміювання	Продуктивність праці				
	Рівень виконання плану виробітку, %	95-99	100-104	105-109	110-114	115-120
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
3.	Показник преміювання	Ініціативність				
	Ефект раціоналізаторських пропозицій	Вдосконалюють роботу працівника	Вдосконалюють роботу підрозділу	Приводять до зростання показників роботи підрозділу	Покращують роботу всього трудового колективу	Впливають на зростання показників
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10

Передбачається, що високі бонуси за результат роботи заохочуватимуть ключових працівників збільшувати продуктивність за рахунок збільшення темпів роботи, мінімізувати непродуктивні втрати робочого часу та покращувати якість продукції, ініціативу та креативність, тим самим значно покращуючи ефективність компанії. Все це відповідає цілям і цінностям компанії.

Наш безперервний виробничий бонус для допоміжного персоналу виплачується щомісяця, максимальна сума якого становить 20% від зарплати. При розрахунку премії враховуються такі показники, як ритмічність роботи обладнання (характеризується коефіцієнтом ритмічності) і збільшення терміну експлуатації обладнання порівняно з попереднім періодом. Рівні винагороди розділені на 5 рівнів, що відповідають рівням від 2 до 10 (табл. 3.4). Бали, отримані працівником за кожним показником, додаються разом, і сума дорівнює відсотковій сумі бонусу.

Таблиця 3.4 - Шкала преміювання допоміжних
робітників за безперебійне виробництво

1.	Показник преміювання	Ритмічна робота устаткування				
	Коефіцієнт ритмічності	0,86-0,88	0,89-0,91	0,92-0,94	0,95-0,97	0,98-1,00
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
2.	Показник преміювання	Збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування				
	Збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування порівняно з попереднім періодом, %	Менш ніжна 25%	25-49%	50-74%	75-99%	100% і більше
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10

Для формування ефективної системи нематеріального стимулювання необхідно враховувати конкретні обставини роботи, які впливають на рівень мотивації працівників.

За результатами опитування ми рекомендуємо наступні види нематеріального заохочення:

1. Ставте перед співробітниками чіткі та досяжні цілі.
2. Розробіть план інформування співробітників про діяльність компанії.
3. Безпосередні керівники цінують думку співробітників.
4. Формальне визнання заслуг.
5. Поліпшити умови праці.
6. Збагачувати зміст роботи.
7. Створити можливості для професійного навчання працівників.
8. Створіть можливості для кар'єрного розвитку співробітників.
9. Мотивуйте співробітників за допомогою гнучкого робочого дня.
10. Проведення заходів компанії.

Деякі з них вже використовуються на підприємствах. Тому ми розглянемо лише ті, які є новими або потребують вдосконалення.

Змістовна робота стає багатшою завдяки наставництву та створенню творчої команди. Наставництво передбачає розміщення досвідчених, висококваліфікованих співробітників на подібні посади для нових співробітників. Співробітники-ментори зможуть активно застосовувати свої знання, передавати їх молодшим колегам, відчувати свою значимість для компанії та розширювати свої обов'язки, що сприятиме змістовній роботі та підвищенню мотивації. Створення творчого колективу передбачає формування колективу працівників із числа найбільш досвідчених робітників і спеціалістів, які націлені на розробку пропозицій щодо вирішення виробничих завдань, удосконалення виробничих процесів, підвищення якості продукції тощо. Участь робітників і спеціалістів у творчих групах дозволяє їм проявити свої здібності, підвищити змістовність праці, розвинути почуття участі в корпоративних справах, почуття відповідальності за кількість і якість результатів виробництва.

3.2 – Рекомендації щодо удосконалення мотивації у системі менеджменту ТОВ «ТАК».

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

Тому основним органом досконалого механізму стимулювання в ТОВ «ТАК» є служби управління персоналом, які не тільки виконують роль мотивації та мотивації праці персоналу, а й беруть на себе всі завдання, пов'язані з управлінням персоналом від планування до праці.

Через свою складність управління людськими ресурсами є актуальною проблемою корпоративного менеджменту будь-якої галузі. Цінним ресурсом підприємства є талант, а формування стимулів праці та механізмів стимулювання забезпечить конкурентоспроможність і

сприятиме покращенню внутрішніх умов. Мотивація є однією з основних категорій менеджменту, оскільки забезпечує ефективну діяльність і досягнення основних цілей підприємства [1].

Для підвищення конкурентоспроможності, прибутковості, продуктивності та розвитку підприємств необхідно запровадити ефективні механізми стимулювання. Це відкриває шлях до реалізації можливостей, дозволяючи компаніям вийти на новий економічний рівень. Мотивація персоналу визначається як складна система взаємопов'язаних засобів, програм, форм і методів впливу на працівників. Через вплив на трудову діяльність підприємства забезпечується зацікавленість працівників у кінцевих результатах діяльності підприємства.

Метою мотиваційних механізмів є активізація стану особистості, що визначає, до яких дій працівник готовий у певній ситуації, у якому напрямку він готовий діяти, наскільки ефективно він діє. У загальному вигляді мотиваційні механізми включають такі основні елементи: механізми внутрішніх психологічних прагнень до досягнення тієї чи іншої діяльності та механізми зовнішнього цілеспрямованого стимулюючого впливу на людей (сил і спонукань) [4].

Встановлення механізму стимулювання праці полягає у встановленні конкурентоспроможної системи винагороди працівників, які забезпечують додатковий дохід або є основною рушійною силою колективу. Адекватна оцінка процесу стимулювання підприємства та його управлінських навичок є ключовим аспектом на практиці захисту економічних інтересів працівників усіх типів підприємств [3].

Формуючи систему мотивації персоналу, доцільно використовувати такий порядок дій, відображений на рис . 3.1



Рисунок 3.1 – Алгоритм формування системи мотивації персоналу

Враховуючи постійні зміни внутрішніх і зовнішніх умов підприємства, потреб та інтересів працівників, необхідно регулярно перевіряти ефективність системи заохочення, тобто моніторинг заохочення. Проведення моніторингу заохочення дозволяє оцінити ефективність системи заохочення та її вплив на працівників, підрозділи та результати діяльності компанії, рівень задоволеності працівників системою

заохочення, а також внести корективи в систему заохочення, які підвищать її ефективність. Рекомендується щоквартально проводити моніторинг системи стимулювання.

Моторний моніторинг включає:

1. Визначення мети моніторингу.

2. Визначити обсяг впровадження, масштаб і цикл. На цьому етапі визначаються мета моніторингу (ефективність системи стимулювання, профілі мотивації працівників, зміни параметрів зовнішнього середовища, що впливають на мотивацію тощо), об'єкти моніторингу (всі працівники підприємства, різні категорії персоналу, різні підрозділи). підприємства та ін.) чітко визначені випадкова вибірка працівників тощо), періодичність і час проведення.

3. Вибір методів моніторингу. У моніторингу найчастіше використовуються такі методи, як соціологічні дослідження, анкетування, інтерв'ю, тестування, експертні оцінки.

4. Розрахунок бюджету моніторингу. Для проведення моніторингу потрібні кошти на комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення, роздруковані анкети, зарплата працівників, які проводять моніторинг тощо. На цьому етапі розраховуються всі необхідні витрати та визначається можливість моніторингу фінансування.

5. Визначити напрями та показники моніторингу. Напрямами моніторингу можуть бути визначення відповідності системи стимулювання мотиваційній спрямованості працівників, відповідності показників ефективності роботи працівників нормативним значенням, відповідності заробітної плати та продуктивності праці, відповідності витрат на персонал і прибутку, конкурентоспроможності підприємства тощо. Система стимулювання тощо.

6. Моніторинг різних наборів показників у сфері стимулювання. Він передбачає вивчення визначеного на попередньому етапі напрямку, розрахунок показників.

7. Дослідження мотивації персоналу компанії. На цьому етапі визначаються потреби працівника, його інтереси, мотивація, види мотивації, профілі мотивації тощо.

8. Оцінка результатів моніторингу. Оцінка включає аналіз результатів моніторингу, виявлення проблем у системі стимулювання та методів усунення проблем.

Тільки сплановане, дієве та розумне впровадження, підтримка та нагляд за системою стимулювання може гарантувати її ефективність.

Формування системи стимулювання талантів поділяється на шість етапів: діагностика діючої системи стимулювання талантів, формулювання цілей політики стимулювання та визначення структури системи стимулювання, формулювання системи матеріального та грошового стимулювання, формування механізму стимулювання. система

Для негрошового стимулювання побудувати систему нематеріального стимулювання та розробити внутрішні нормативні документи у сфері стимулювання персоналу.

Побудова системи стимулювання повинна ґрунтуватися на принципах комплексності, системності, нормативності, професіоналізму, стабільності, креативності, актуальності, орієнтованості на кінцевий результат, простоти, зрозумілості, керованості, гнучкості.

Діагностика системи стимулювання починається з оцінки її відповідності стратегії, цілям і етапам життєвого циклу бізнесу. Для оцінки системи матеріального стимулювання праці необхідно провести аналіз фонду оплати праці, в тому числі аналіз динаміки і структури фонду оплати праці, аналіз середньої заробітної плати по підприємству. Рекомендується порівнювати середню заробітну плату підприємства із середньою заробітною платою по галузі, регіону та країні, а також динамічні зміни середньої заробітної плати та індексу інфляції. При оцінці системи матеріального стимулювання необхідно проаналізувати рівень диференціації заробітної плати, який охарактеризувати середньою

заробітною платою, медіаною, модою, відношенням найвищої заробітної плати до найнижчої, коефіцієнтом Лоренца, кривою Лоренца, коефіцієнтом Джині. Оцінюючи систему стимулювання персоналу, необхідно визначити її ефективність, особливо такі показники, як інтенсивність заробітної плати, продуктивність праці, коефіцієнт очікуваного зростання продуктивності праці, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт ефективного використання робочого часу, коефіцієнт трудової дисципліни. Важливим етапом діагностики системи мотивації є опитування працівників для оцінки системи мотивації.

Зважаючи на різноманітні недоліки системи заохочення талановитих кадрів, для вдосконалення системи заохочення талановитих кадрів пропонуються такі заходи:

1. Формулювання системи стимулювання має враховувати стратегію компанії та управління персоналом.
2. До матеріальної винагороди належать основна заробітна плата (у вигляді посадового окладу (окладу)), доплати та надбавки, передбачені законодавством, премії та соціальні пільги.
3. Розробити градуючу систему оплати праці та розділити всі посади на сім рівнів залежно від вартості праці. Для кожного розряду встановлюється коефіцієнт трудового стажу (нижня межа і верхня межа розряду), тобто працівники можуть отримувати більшу заробітну плату в міру зростання стажу і продуктивності праці без зміни посади.
4. Допомога за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників, допомога за роботу в нічний час, допомога за нічну роботу, виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, допомога за невідпрацьований час, надбавка за знання посади та надбавка за користування іноземними мовами.
5. Розробити систему винагороди, яка включає винагороди для керівників, професіоналів та експертів за успіхи в кар'єрі та винагороди за високу продуктивність

Основні робітники мають роботу, а допоміжні – постійні премії за виробіток.

6. Розробляти плани соціального забезпечення відповідно до принципу «самопомочі» та враховувати потреби працівників. Усі переваги оцінюються певною кількістю балів на основі їх вартості. Співробітники можуть вибирати переваги та послуги, якими вони можуть користуватися, у межах діапазону балів, визначеного на кожному рівні.

7. Встановіть систему нематеріального заохочення, включаючи встановлення чітких і досяжних цілей для працівників, формування планів інформування працівників, уважність прямих керівників до думки працівників, офіційну оцінку досягнень тощо для покращення умов праці, збагачення життя працівників і працювати, і створювати можливості для співробітників Шанс. Навчання, створення можливостей кар'єрного розвитку, мотивація співробітників через гнучкий графік роботи, корпоративні заходи.

Впровадження системи стимулювання включає затвердження системи стимулювання, коригування системи стимулювання, розробку внутрішніх нормативних документів у сфері стимулювання персоналу, ознайомлення персоналу підприємства з системою стимулювання.

Вона вимагає постійної підтримки з боку системи стимулювання, тобто реалізації кожного елемента системи стимулювання.

Крім того, необхідний мотиваційний моніторинг, який включає: визначення мети моніторингу; визначення обсягу, обсягу та періодичності його проведення; вибір методів моніторингу; розрахунок бюджету моніторингу, визначення напрямку та показників моніторингу, моніторинг та дослідження окремих групові показники, Мотивація персоналу підприємства та оцінка результатів моніторингу.

Окремо радимо при формуванні ефективної системи нематеріальної мотивації приділити увагу ще таким напрямкам (рисунок 3.2)



Рисунок 3.2 – Окремі напрями при формуванні нематеріальної мотивації, на які слід звертати увагу

На підставі проведених досліджень можна висловити наступні пропозиції щодо вдосконалення системи стимулювання праці на підприємстві:

1) Необхідно визначити цілі підприємства щодо конкретного пошуку співробітників і чітко донести ці цілі до самих працівників, вказавши, що конкретні реалізація цих цілей приносить їм велику користь. Наскільки корисним є впровадження системи та які винагороди вони отримають від цього;

2) Розробити ключові показники ефективності компанії та далі розподілити їх за структурними підрозділами для визначення сфери відповідальності;

3) Удосконалюючи систему заохочення праці, постійно проводите дослідження та анкетування, щоб краще зрозуміти співробітників і якнайкраще зрозуміти, що їх мотивує;

4) Керівництво компанії повинно забезпечити об'єктивність і відкритість у системі винагороди - розмір зарплати працівника повинен визначатися на основі чесності, об'єктивності та зрозумілі оцінки власних результатів роботи. При цьому винагорода за працю має бути достатньою, а також внесок кожного працівника в діяльність підприємства, а також його досвід і кваліфікація.

Впровадження певних пропозицій може забезпечити досконалість системи стимулювання персоналу.

ВИСНОВКИ

Різні джерела з поняття «мотивація працівника» описують його як безперервний процес формування та забезпечення мотивації та мотивації. Підприємства (організації) надають стимули працівникам, щоб спонукати їх до виконання завдань компанії. Трудова діяльність - це процес, що визначається різними мотиваційними чинниками, а формування кар'єрної мотивації залежить від досвіду, віку, відданості ідеалам і кар'єрі. Професійні цінності. Тому така особистісна система мотивації не може бути сформована у молодого співробітника, який тільки почав працювати, а це означає, що організація повинна придумати для нього іншу систему заохочення та заохочення, щоб його діяльність на робочому місці сприяла його досягненням. Цілі організації та отримання її доданої вартості.

В процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи були дослідженні основні питання щодо мотивації працівників у системі менеджменту підприємства. У першому розділі було визначено теоретичні компоненти та еволюцію мотивації, а також розкрито значущість та особливості основних різновидів мотиваційних стратегій підприємств. Було зроблено висновки, о Правильна мотивація для працівників, рушійна сила для успішної роботи організації, забезпечує внутрішню мотивацію для більш ефективного виробництва та сприяє більш ефективній діяльності підприємства разом з іншими видами діяльності.

Неправильна система стимулювання вплине не лише на підприємство, а й на всю економіку, тому система матеріального, трудового та статусного стимулювання має бути простою, відкритою для кожного працівника та гнучкою, щоб кожен працівник міг бути мотивованим негайно.

Розмір заохочення має бути фінансово та психологічно обґрунтованим (більш-менш; все більше, але все менше і менше). Важливо організувати мотивацію співробітників на основі правильних показників, з якими всі погоджуються. Менеджери повинні використовувати той чи

інший мотиваційний метод (іноді комбінацію методів) залежно від ситуації та з урахуванням ситуації в команді та середовища.

У свою чергу, співробітники повинні чітко розуміти зв'язок між їх робочими місцями та фінансовими показниками компанії. Тільки працівники, які задоволені своєю роботою, можуть принести успіх і процвітання підприємствам і всій економічній системі. Система стимулювання підприємств у країнах Західної Європи має свої особливості. До основних моделей мотивації працівників відносяться: безвинагородна модель за результатами особистої праці та преміальна модель за доходами та прибутками працівника підприємства.

Преміальна модель винагороди реалізується шляхом залучення працівників до прибутку, доходу та капіталу. Іншими словами, у країнах Західної Європи виробничі кооперативи є відносно розвиненими і можуть розглядатися як автономні організації або автономні підприємства, де працівники беруть участь в експлуатації та управлінні виробництвом [11].

У другому розділі було проаналізовано сучасний стан та перспективи розвитку підприємства ТОВ «ТАК» та досліджено найефективніші методи мотивації персоналу підприємства. Залучення досвіду іноземних колег та застосування власних знань і навичок допоможе українським компаніям досягти значних успіхів у мотивації своїх співробітників.

Третій розділ роботи присвячено практичним рекомендаціям щодо удосконалення методів мотивації у системі менеджменту ТОВ «ТАК». Для ключових співробітників рекомендується встановлювати бонуси за високі результати роботи, які виплачуються щомісяця, максимальний розмір яких становить 30% посадового окладу працівника. Нематеріальні стимули є важливою частиною системи стимулювання талантів. Для формування ефективної системи нематеріального стимулювання необхідно враховувати конкретні робочі ситуації, які впливають на рівень мотивації працівників. На підставі отриманих даних ми рекомендуємо наступні види

нематеріального стимулювання: постановка чітких і досяжних цілей перед співробітниками, розробка планів інформування співробітників про діяльність компанії, доручення керівникам звертати увагу на думку співробітників, офіційне визнання співробітників.

Для підвищення мотивації співробітників рекомендуються наступні методи:

1. Удосконалити структуру фонду оплати праці (підвищити роль стимулювання заробітної плати)
2. Ефективно використовувати робочий час
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

Було запропоновано алгоритм формування системи мотивації персоналу.

Враховуючи постійні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства та потреби та інтереси працівників, необхідно регулярно перевіряти ефективність системи стимулювання або проводити моніторинг ситуації стимулювання. Моніторинг заохочень допомагає оцінити ефективність вашої системи заохочень, її вплив на співробітників, відділи та роботу компанії, задоволеність працівників вашою системою заохочень і налаштувати систему заохочень для підвищення її ефективності. Рекомендуємо щоквартально переглядати систему заохочень.

Моторний моніторинг включає:

1. Визначити цілі моніторингу.
2. Визначте обсяг, сферу дії та період.
3. Вибір методів моніторингу.
4. Моніторинг бюджетних розрахунків.

5. Визначити напрями та показники моніторингу.
6. Моніторинг різних показників у сфері зростання виробництва.
7. Дослідження корпоративної мотивації співробітників.
8. Оцінка результатів моніторингу.

Зважаючи на різноманітні недоліки системи стимулювання талантів, з метою вдосконалення системи стимулювання талантів пропонуються такі заходи:

1. Формулювання системи стимулювання має враховувати стратегію компанії та управління персоналом.

2. Нарахувати доплати та надбавки, премії та соціальні виплати на основі матеріальної винагороди.

3. Розробити градаційну систему оплати праці та розділити всі посади на сім рівнів залежно від вартості праці. .

4. Надбавки за тимчасову відсутність працівників, надбавки за роботу в нічний час тощо, а також надбавки за користування іноземними мовами.

5. Розробити систему винагороди, яка включає винагороди для менеджерів, професіоналів і експертів за успіхи в кар'єрі та за високу продуктивність

6. Розробляти плани соціального забезпечення відповідно до принципу «самопомочі» та враховувати потреби працівників.

7. Встановити систему нематеріального заохочення, включаючи встановлення чітких і досяжних цілей для співробітників, формування планів інформування співробітників, безпосереднє керівництво, яке звертає увагу на думку співробітників, проведення офіційної оцінки ефективності тощо, щоб покращити умови праці та збагатити працівників ' живе і працює і створює можливості для працівників.

Важливим є використання методу анкетування для вивчення факторів мотивації працівників різного віку, що дозволяє виявити недоліки існуючої в компанії системи стимулювання праці та внести відповідні пропозиції щодо усунення та подальшого вдосконалення самої системи.

У той же час керівники підприємств повинні пам'ятати, що молоді виробничники мають такі характеристики порівняно з більш досвідченими колегами: висока мотивація до досягнення успіху, висока загальна задоволеність, сильний акцент на досягненнях, цінності безпеки та незалежності, орієнтація на управління, стабільність, служіння людям, головна мета – реалізація в професійній сфері.

Стійкість молодих спеціалістів пов'язана з високим рівнем самоприйняття, емоційним комфортом на роботі, здатністю брати на себе обов'язки та визнанням колег. Досвідчені експерти мають чіткі показники: висока мотивація уникати невдач, висока важливість безпеки, доброзичливості та цінностей досягнення, низький контроль над діями.

Мотивація — це не єдиний процес, за допомогою якого люди та члени спільноти поводяться. Він формується на основі тих різномірних 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 та можливим змістом думки; більше того, вона не пояснює інтенсивність і наполегливість обраної діяльності та усвідомлення її наслідків.

Однією з них є проблема мотивації праці, вирішенню якої у міжнародній практиці приділяється велика увага. Загалом українська теорія та практика мотивації завжди зводиться до компенсації: надбавки до зарплати, премії, доплати, пільги тощо.

У більшості випадків ці методи неефективні. Тому підприємства, особливо великі, повинні запозичувати досвід іноземних підприємств при створенні системи стимулювання праці.

Саме шляхом впровадження ефективних моделей стимулювання з-за кордону українські підприємства можуть створити високопродуктивний кадровий потенціал для обслуговування інтересів організації. Для створення дієвого механізму стимулювання виробничої життєдіяльності

підприємства необхідно поєднати психологічні особливості та національні традиції, виділити ключові моменти, на які варто звернути увагу керівникам.

З метою вдосконалення системи заохочення талантів підприємства рекомендується запровадити такі види винагороди: винагороди за кар'єрні досягнення для керівників, професіоналів і експертів, заохочення за високі результати діяльності для ключових співробітників, заохочення за безперервну роботу допоміжного персоналу.

Тому в Україні рівень мотивації працівників поки що відстає від розвинутих країн, і це також відображається на її економічному становищі. Тому важливо зазначити, що компаніям необхідно орієнтуватися на високорозвинені країни, використовувати схожі мотиваційні інструменти та адаптуватися до ситуації своїх співробітників. Кожна розроблена система заохочення повинна бути скоригована та оцінена кожним працівником.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білорус О.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність / О.Г. Білорус, Є.Г. Панченко. Київ : ТОВ «Знання», 1992. 244 с.
2. Motivation – Basic Concepts and Theories 8TH DECEMBER 2014 BY DAGMAR RECKLIES URL: [HTTPS://WWW.THEMANAGER.ORG/2014/12/MOTIVATION-BASIC-CONCEPTS-AND-THEORIES/](https://www.themanager.org/2014/12/motivation-basic-concepts-and-theories/) (Дата звернення: 21.12.2023)
3. Influence of Performance Management on Employee Motivation. URL: <https://hrmhandbook.com/hrp/performance-management/motivation/> (дата звернення 11.12.2023)
4. Management by motivation. CEOpedia. URL: https://ceopedia.org/index.php/Management_by_motivation (дата звернення 11.12.2023)
5. Andreev I. Types of motivation. March 15, 2023. UR: <https://www.valamis.com/hub/types-of-motivation> (дата звернення 11.12.2023)
6. Motivation And Performance Management System. URL: <https://www.completecontroller.com/motivation-and-performance-management-system/> (дата звернення: 13.12.2023)
7. MANAGEMENT OF MOTIVATION OF MANAGERS' WORK AT THE ENTERPRISES OF UKRAINE: INNOVATIVE ASPECTS Iryna POPADINETS Vasyl Stefanyk Precarpathian National University Uliana ANDRUSIV Ivano-Frankivsk National Technical University Oil and Gas Olga GALTSOVA Classical Private University, Zaporizhzhia Mariia BAHORKA, Natalia YURCHENKO Dnipro State Agrarian and Economics University. Management Systems in Production Engineering 2021, Volume 29, Issue 2, pp. 120-131 URL; <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/mspe-2021-0016> (дата звернення: 14.12.2023)

8. Wellbeing and safety. Copernica by neurologysa. URL: <https://kopernica.io/human-resources-2-performance-safety-and-wellbeing/> (дата звернення: 14.12.2023)
9. Goal Achivement Tools to help Yourself and others reach their dreams.Positive psychology. URL: https://pro.positivepsychology.com/sale-page/17-motivation-goals-exercises/?confirmation_id=210636 (дата звернення: 23.12.2023)
10. Дмитренко Г. А., Шарапратова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу. Київ : навч. пособи. Київ, 2015. 248 с.
11. Антикризове управління. URL: http://stud.comua/21781/menedzhment/antikrizove_upravlinnya (Дата звернення: 12.05.2023)
12. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової. URL: <http://journals.dut.edu.ua> (Дата звернення: 12.05.2023)
13. Ефективні методи мотивації персоналу. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2756> (Дата звернення: 21.12.2023)
14. Колот А.М. «Мотивація персоналу». URL: https://www.studmed.ru/view/kolot-am-motivacyapersonalupdruchnik_46e383fc482.html. (Дата звернення: 21.12.2023)
15. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства / О. Кушнерик // Ринок цінних паперів України. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (Дата звернення: 21.12.2023)
16. Методи мотивації. URL: https://pidru4niki.com/16790422/menedzhment/metodi_motivatsiyi (Дата звернення: 21.12.2023)
17. Мотивація – що це таке, як працює, яка буває та на що впливає. URL : <https://termin.in.ua/motyvatsiia/> (Дата звернення: 21.12.2023)

18. Мотивація праці в різних країнах світу. URL: <http://www.pidpryemec.com/useful/management/motivation-of-labor-indifferent-countries-of-the-world/> (Дата звернення: 12.01.2024)
19. Мотивація: система, моделі та методи. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14622> (Дата звернення: 12.01.2024)
20. Оцінка мотиваційної сфери. URL: <http://socio.125mb.com/945-otsenkamotivatsionnoy-26023.html> (Дата звернення: 12.01.2024)
21. Раденька Л. П. Щодо удосконалення системи мотивації праці / Л. П. Радецька. URL: <http://library.khnu.km.ua>. (Дата звернення: 12.01.2024)
22. СВІТОВИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/> (Дата звернення: 12.12.2023)
23. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/25.pdf (Дата звернення: 12.12.2023)
24. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. URL: https://www.edu.ua/bitstream/ntb/42254/2/2018v11_Danilevich_NShliakhy_vdoskonaldf (Дата звернення: 12.01.2024)
25. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatyidlyu-personalu> (Дата звернення: 12.01.2024)
26. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. Економіка розвитку. 2018. № 2. С. 20 – 22 64
27. Мотивація і стимулювання трудової активності персонал: веб-сайт. URL: <https://library.if.ua/book/45/3149.html> (дата звернення 20.05.2021) (Дата звернення: 12.01.2024)
28. Процьків А.Р., Круглянко А.В. Мотивація персоналу як невід’ємна складова успішної діяльності підприємства: веб-сайт. URL: <http://intkonf.org> (Дата звернення: 23.12.2023)

29. Thomas A. Stewart. Intellectual capital. The new wealth of organizations. New York, 2019. 254 p (Дата звернення: 23.12.2023)
30. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О.М.Криворучко, Т.О.Водолажська. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
31. Мирошниченко Ю.В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств / Ю.В. Мирошниченко, Т.С.Молчанова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 4. С. 45–50.
32. 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.
33. 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: 23.12.2023)
34. 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: 23.12.2023)
35. Цимбалюк І.М. Психологія управління. Київ : Професіонал, 2018. 623с.
36. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio- 66 economic and management concepts: collective monograph / Krupelnyska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>