

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Особливості впровадження інноваційних технологій як головний компонент розвитку вітчизняних підприємств»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0732-зед _____
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Булат Д. Ю.

Керівник доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент
Маказан С. В.

Рецензент: доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент
Маркова С.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2023 року

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

Булат Дмитро Юрійович _____

1. Тема роботи «Особливості впровадження інноваційних технологій як головний компонент розвитку вітчизняних підприємств» _____

керівник роботи Маказан Є.В. кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

затвержені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 587- с _____

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р. _____

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ _____

2. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМА НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗЕД _____

3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЗЕД _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

7 таблиць

5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є.В.		
2	Маказан Є.В.		
3	Маказан Є.В.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент

(підпис)

Д. Ю. Булат

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Є. В. Маказан

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	5
ABSTRACT.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ	10
1.1 Основні мотиваційні теорії та сучасні тенденції управління персоналом	10
1.2 Мотиваційний механізм та його елементи	14
1.3 Методичні підходи до формування мотиваційного механізму.....	20
РОЗДІЛ 2 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМА НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗЕД	27
2.1 Господарська діяльність та співпраця підприємства ТОВ «ТД Східний експрес».....	27
2.2 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ТД Східний експрес».....	33
2.3 Процеси мотиваційного механізму підприємства «ТД Східний експрес»	37
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА ЗЕД	41
3.1 Принцип побудови сучасного механізму мотивації підприємства ...	41
3.2 Проблеми формування мотиваційного механізму та шляхи його підвищення на підприємстві ТД «Східний експрес».....	44
3.2 Модернізація мотиваційного механізму підприємства	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	62
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	65

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна роботи магістра: 67 с., 5 рис., 7 табл., 25 джерел.

Предмет дослідження: мотиваційний механізм підприємства та його елементи, ефективні процеси мотиваційного механізму та його модернізація.

Об'єкт дослідження: принцип побудови, система, аналіз, проблеми формування та шляхи підвищення мотиваційного механізму підприємства ТОВ «ТД Східний експрес»

Мета роботи: проаналізувати та запропонувати рекомендації до підвищення мотиваційного механізму підприємства ТОВ «ТД Східний експрес».

Методи дослідження: описовий, аналітичний, порівняльний моделювання.

Специфіка роботи – у детальному аналізі сучасного механізму мотивації підприємств в Україні.

Під час написання роботи було проведено аналіз системи мотиваційного механізму підприємства його ефективні складові. Проаналізовані проблеми формування мотиваційного механізму та запропоновані шляхи підвищення та напрямки з умовами модернізації мотиваційного механізму підприємства ТОВ «ТД Східний експрес», а також загальна характеристика діяльності підприємства; визначенні етапи впровадження системи трудової мотивації на підприємстві, запропоновані нововведення для формування більш досконалого мотиваційного механізму, позначені складові розроблення та впровадження нової системи трудової мотивації на підприємстві.

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ, ПЕРСОНАЛ, КАДРИ, ТОВАРИСТВО, ПІДПРИЄМСТВО, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СИСТЕМА, УПРАВЛІННЯ, ПОТРЕБА, УМОВИ, СТИМУЛИ, ЦІННОСТІ, РЕЗУЛЬТАТ, ДІЯЛЬНІСТЬ, ЗАХОДИ, РОЗВИТОК

ABSTRACT

Qualification work of master's degree: 67 p., 5 figures, 7 tables, 25 sources.

Subject of research: motivational mechanism of the enterprise and its elements, effective processes of motivational mechanism and its modernization.

Object of research: the principle of construction, system, analysis, problems of formation and ways to improve the motivational mechanism of the enterprise "TD Vostochny Express" LLC

Purpose: to analyze and propose recommendations for improving the motivational mechanism of the enterprise "TD Vostochny Express" LLC.

Research methods: descriptive, analytical, comparative modeling.

The specificity of the work is a detailed analysis of the current mechanism of motivation of enterprises in Ukraine.

In the course of writing the paper, the author analyzed the system of the motivational mechanism of the enterprise and its effective components. The article analyzes the problems of formation of the motivational mechanism and suggests ways to improve and directions with the conditions for modernization of the motivational mechanism of the enterprise "TD Vostochny Express" LLC, as well as the general characteristics of the enterprise; determines the stages of implementation of the labor motivation system at the enterprise, suggests innovations for the formation of a more perfect motivational mechanism, and identifies the components of the development and implementation of a new system of labor motivation at the enterprise.

motivational mechanism, personnel, staff, company, enterprise, foreign economic activity, system, management, need, conditions, incentives, values, result, activity, measures, development

ВСТУП

Одним з головних завдань переходу до ринкової економіки та її функціонування є зміцнення економічної мотивації та стимулів для ефективної, високоефективної праці. Формування ставлення до роботи, необхідної для компанії, використання всіх резервів та можливості підвищення її ефективності залежатимуть від успішного вирішення цієї проблеми.

Протягом тривалого періоду часу в Україні створилася деформована виробнича структура, яка не відповідала реальним потребам людей. На практиці було встановлено стандарти, ліміти, ціни, тарифи, зарплату та інші показники.

Реформи що проводилися визначали зміну структури виробництва, його спад, зниження рівня життя народу, поляризація населення з точки зору доходу, безробіття, внаслідок чого у значній масі людей сформувалося розчарування проведеного курсу реформування економіки.

Поліпшення мотиваційного механізму є одним із методів вирівнювання та пом'якшення деформації ряду соціальних імперативів. Поняття та програми переходу на ринок, незалежно від їх авторства, передбачають прийняття та впровадження великих економічних, політичних, юридичних та інших рішень, спрямованих на кардинальну зміну структур управління, фінансової та кредитної політики, форм та методів соціального захисту населення та інші аспекти економічного життя.

Формування справді ринкової економіки та відповідні методи мотивації праці визначають необхідність їх розуміння, теоретичне обґрунтування, яке неможливо без критичного розгляду внутрішнього досвіду та творчого запозичення іноземних моделей, категорій, концепцій та їх адаптації стосовно українських реалій.

Незважаючи на складність вивчення проблеми підвищення ефективності механізму мотивації робочої сили через невизначеність у розробці нових умов та форм управління, його врахування не може бути відкладено в більш пізній час, коли структури ринку остаточно розвиваються. Вже на цьому етапі необхідно визначити та проаналізувати основні (як позитивні, так і негативні) тенденції в мотиваційних відносинах, в першу чергу визначаючи зростання ефективності праці в нових умовах навколишнього середовища. Відповідність розглянутої проблеми пов'язана з тим, що перехід на соціально орієнтований ринок передбачає необхідність створення адекватного механізму мотивації робочої сили. Без цього неможливо врахувати на практиці сприятливі умови для підвищення ефективності виробництва - основи для зростання реального доходу та стандарту життя населення. У той же час, остаточною точкою впровадження всіх реформ є підприємство (компанія), де робоча сила безпосередньо поєднується з засобами виробництва, проводиться процес праці.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз існуючого мотиваційного механізму в організації та формування нового більш досконалого мотиваційного механізму.

Завдання дипломної роботи:

- розкрити суть і поняття мотиваційного механізму. Розглянути основні теорії мотивації та визначити проблеми мотивації в компанії.
- характеризувати механізм мотивації, який існує в обраній організації.
- представити та обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму в дослідженні організації.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів.

У першому розділі охарактеризовані основні теоретичні поняття: мотиваційний механізм, структура мотиваційного механізму; розглянуті методи формування мотиваційного механізму і розкрита сутність основних теорій мотивації.

У другому розділі характеризується діяльність конкретної компанії і проаналізована чинна в ній система мотивації.

Третій розділ присвячено аналізу основних проблем мотивації персоналу на підприємстві, а також представлено механізми вдосконалення мотивації в обраній компанії.

Загальний обсяг роботи – 67 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ

1.1 Основні мотиваційні теорії та сучасні тенденції управління персоналом

Для досягнення поставлених цілей, щоб зберегти безперервність робочого процесу і спонукати персонал не тільки виконувати свої обов'язки, а й робити це на високому рівні, роботодавцю необхідна правильна мотивація персоналу.

Процес мотивації доволі складний і багатогранний, саме тому існує безліч різних способів опису потреб у співробітників та їхньої реалізації.

Мотивація є основоположним інструментом підвищення продуктивності праці. Існує кілька основних визначень мотивації.

Мотивація являє собою процес спонукання людей до праці, що передбачає використання мотивів поведінки людини з метою досягнення її особистих цілей та цілей організації в цілому.

Мотивація - процес стимулювання окремого співробітника або групи до дій.

Можна розглядати мотивацію як ступінь бажання і вибір, який необхідний даній особистості, що зумовлює прояв тієї чи іншої поведінки.

Стартовою точкою мотиваційного процесу вважається наявність незадоволеності, що орієнтує людину на досягнення своїх цілей, у результаті настає завершальний момент - задоволення потреби.

Мотивація має дві форми[1]:

- внутрішня мотивація - самозароджувальні чинники, які впливають на людей, підтримуючи певні починання та спонукаючи рухатися в певному напрямку;

- зовнішня мотивація - як зробити, щоб «замотивувати» людей.

Мотивація належить до ключового елементу активізації персоналу, що сприяє ефективному функціонуванню діяльності підприємства.

Основна мета процесу мотивації - це досягнення найбільшої віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що в свою чергу підвищує загальну ефективність прибутковості і рентабельність діяльності підприємства.

Функція мотивації полягає в тому, що вона впливає на трудовий колектив підприємства за допомогою спонукальних мотивів до ефективної праці, суспільного впливу, різноманітних індивідуальних та колективних заохочувальних заходів.

Механізм мотивації праці досягається за допомогою системи інтересів і стимулів.

Стимулювання - це метод впливу на робітника, що має на меті задоволення його особливих потреб, що є спонуканням до поліпшення його трудової діяльності.

Поняття стимул і мотив пов'язані між собою. Бажаного результату можна досягти у випадку, коли для працівника актуальний мотив адекватний стимулу, який при цьому використовується.

А.Шопенгаур перший використав слово «мотивація» у своїй науковій статті під назвою «Чотири принципи достатньої причини».

Найдавнішим, класичним методом мотивації праці із застосовуваних на практиці став так званий метод «батога і пряника». При цьому батогом виступав страх, голод, тілесне покарання, а пряником визначено матеріальний або інший вид винагороди.

Дієвість цього способу мотивації не викликає сумнівів, однак у цього методу є певні умови, вони потрібні для нормального функціонування даного способу :

- психологічні, визначають у собі те, що не тільки матеріальне заохочення змушує людину ефективніше працювати;

- організаційні, умова необхідності існування контролюючих та оціночних органів, що не завжди можливо;
- економічні, зумовлені низкою законів;
- соціальні, які означають, що при наявності певної суспільної напруженості є можливість при якій матеріальні стимули втрачають свою актуальність;

Теорії мотивації бувають 3 видів[2]:

- традиційні - які мають в основі використання вище описаного методу «батіг і пряник»;
- змістовні, які відзначають окремі внутрішні потреби, мотиви працівника, що підтримують його діяльність;
- процесуальні, теорії описують і аналізують сам процес мотивації, її результат при впливі на поведінку співробітників різних чинників, наприклад, соціального середовища, справедливості, змагальності, почуття обов'язку.

Таблиці 1.1 - Характеристики основних теорій мотивації[3]

Назва теорії	Сутність теорії
1	2
Традиційні теорії	
Теорія Тейлора	Включає в себе пошук найефективніших способів виконання роботи і навчання цьому співробітників, установлення нормативів і вимог до результатів праці, створення сприятливих умов праці, допомоги працівникові в пропорційному зв'язку між оплатою праці та її результатами, інформування про те, якого кінцевого результату слід досягти, водночас розмір винагороди залежить від внеску кожного окремого співробітника. Винагороди залежить від внеску кожного окремого працівника. У теорії Тейлора основна проблема - це брак і прагнення, низька швидкість праці. Головна мета теорії - підвищення мотивації працівника до праці завдяки прив'язці доходів до виробітку, а також якісний відбір найбільш зацікавлених у заробітку співробітників
Теорія Ганнта	Вважається продовженням теорії Тейлора, включає процес вдосконалення функціонування організації за допомогою премій, заохочень. Теорія включає в себе необхідність розробки системи планування, графіків, календарних планів. До заробітної плати включається почасова і відрядна форми.
Теорія Форда	Включає в себе чіткий графік роботи 48 год. на тиждень, забезпечення якісним обладнанням співробітників, врахування їхніх особливостей під час наймання та призначення на посаду, збільшення якості продукції для споживача, постійне її вдосконалення

Продовження табл.1.1

1	2
Теорія Мейо	Акцент робиться на роботу в групі, на соціальний світ людини, її потреба в безпеці, визнанні набагато важливіша за фізичні умови праці (температуру, інтенсивність). Співпраця в групі має бути спланованою, розробленою, неформальні групи можуть мати соціальний контроль над звичками та думкою робітників. Ця теорія є передумовою всіх подальших психологічних теорій мотивації.
Змістовні теорії	
Теорія X,Y,Z	Теорія запропонована Мічиганом Дугласом Мак-Греггером, в основі якої дві різні моделі поведінки, де X - твердження, що працівник не мислимий без лінії, він безініціативний, недобросовісний, консервативний, максимально намагається перекинути свої завдання на інших, уникає відповідальності. Тому оптимальні стимули в даному випадку - матеріальні, примус, звідси і відповідний стиль керівництва - авторитарний. Y - протилежність теорії X і розглядає співробітників як активних, креативних і відповідальних, які прагнуть постійного зростання і розвитку, головний стимул у даному випадку - прояви самореалізації та руху кар'єрними сходами. Теорія Z - доповнення теорії X Y, розроблена С. Оучі, який стверджує, що оптимальна теорія мотивації має передбачати взаємобмін співробітників і підприємства, вони мають бути «трудою сім'єю», і тільки подібний обмін приведе до досягнення всіх поставлених цілей.
Теорія потреб А. Маслоу	У цій теорії увага приділяється зв'язку мотивів людей і задоволенням потреб, і тому людина, в якій не задоволені нижні потреби, не зможе прагнути поваги й особистісного зростання, звідси й рівень мотивації в неї знижуватиметься.
Теорія набутих потреб Макклелланда	У теорії визначено всього три вищі потреби: досягнення певних цілей найоптимальнішими цілями, співучасті, тобто необхідність соціального контакту і влади.
Двофакторна теорія Ф.Герцберга	Виходячи з цієї теорії на відчуття від роботи впливають такі чинники, як гігієнічні, мотиваційні, які підвищують задоволеність працею, до них належать визнання колег, розуміння відповідальності
Процесуальні теорії	
Теорія очікувань В.Врума	В цій теорії людина завжди оцінює наслідки своєї поведінки, і мотивація тут це бажання отримати певний цінний результат. Теорія включає три елементи: очікування - віра, що саме той чи інший вчинок наближає до мети, валентність - позитивна або негативна, якщо людина домагається певного результату або хоче його уникнути, інструментальність - усвідомлення, що кінцева мета завжди складається з проміжних результатів
Теорія К. Альдерфера (ERG-теорія)	К. Альдерфер допрацював теорію Маслоу і запропонував виділити три основні групи потреб: екзистенціальні, соціальні та розвитку. Екзистенціальні потреби пов'язані із задоволенням базових потреб. Інша група встановлює і підтримує значущі міжособистісні зв'язки, а третя група-потреби розвитку охоплюють особистісне і кар'єрне зростання, повагу, навіть якщо соціальні потреби не задоволені.
Теорія постановки цілей Е.Лока	Теорія, заснована на тому, що мета підприємства сприймається людиною як її власна за певних умов: допустимості, зворотного зв'язку, конкретики.
Теорія Портера-Лоулера	У цій теорії акцент робиться на ймовірність настання результату, і що вища ймовірність, то більше зусиль докладатиме співробітник. Важливу роль відіграє винагорода (зовнішня і внутрішня).

Автори та основні теорії мотивації з огляду на поділ їх за видами подано у табл.1.1

Аналізуючи праці вітчизняних і зарубіжних досліджень, можна дійти висновку, що існує потреба в систематизації матеріалу й уточненні окремих категорій. Деяким аспектам мотиваційного процесу та стимулювання трудової діяльності не приділено належної уваги і потрібне більш поглиблене дослідження, а інші потребують уточнення і коригування у зв'язку зі зміною в трудовій мотивації персоналу в сьогоdnішніх умовах. На сьогоdnішній день проблемам мотивації та стимулювання трудової діяльності, у системі управління персоналом, приділено належну увагу і представлено багато наукових праць, що всебічно розкривають теоретичні та практичні аспекти цієї проблеми. Усі наявні теорії мотивації мають свої переваги й недоліки, і водночас жодна теорія не досконала[4].

1.2 Мотиваційний механізм та його елементи

Механізмом можна назвати систему елементів і взаємодій, які забезпечують можливість цілеспрямованої діяльності. Мотиваційний механізм це той механізм, ціллю якого є формування умов, спонукаючих людину до діяльності. Мотиваційний механізм містить у собі два елементи:

- зовнішній який цілеспрямовано стимулює вплив на людину за рахунок спонукання та примусу;
- механізму внутрішньої реалізації;
- схильності психологічної яка має відношення до тієї чи іншої діяльності.

Завданням мотиваційного механізму є формування або стимулювання вмотивованості - стану особистості, що визначає, наскільки ефективно і з якою спрямованістю та рівнем активності людина готова діяти в конкретній

ситуації, що склалася. Мотивувати людей можна використовуючи два види спонукання: внутрішнє і зовнішнє, а також зовнішній примус.

Таблиці 1.2 - Основні види стратегії мотивації людей [5]

Стратегія	Основи
Стратегія 1	ґрунтується по перше, на внутрішньому спонуканні (схильності, бажанні) до певних дій, по друге - на примусі та зовнішньому спонуканні
Стратегія 2	основується на зовнішніх спонуканнях і примусі, використанні лише стимулювання в обох формах (позитивній і негативній)
Стратегія 3	заснована виключно на примусі (зовнішній негативний механізм мотивації) ця модель має відношення до підневільної праці
Стратегія 4	заснована лише на внутрішньому і зовнішньому спонуканні, ця стратегія використовує позитивний механізм мотивації
Стратегія 5	бере за основу внутрішньо спонукання та примус, при умовах застосуванні з одного боку внутрішнього позитивного і з іншого зовнішнього негативного мотиваційного механізму

П'ять основних видів стратегій мотивації людей та їхній стислий опис наведено в табл. 1.2.

Для побудови мотиваційного механізму керуються принципами:

- справедливості, простоти і зрозумілості;
- необхідності наявності умов реалізації;
- наявності можливості коригування;
- раціональності та взаємопов'язаності всіх елементів
- за їхньої відокремленості;

Мотиви складаються в системній взаємодії з різними психологічними явищами, що в комплексі формують механізм мотивації, що включає в себе потреби, домагання, очікування, установки стимули та оцінки.

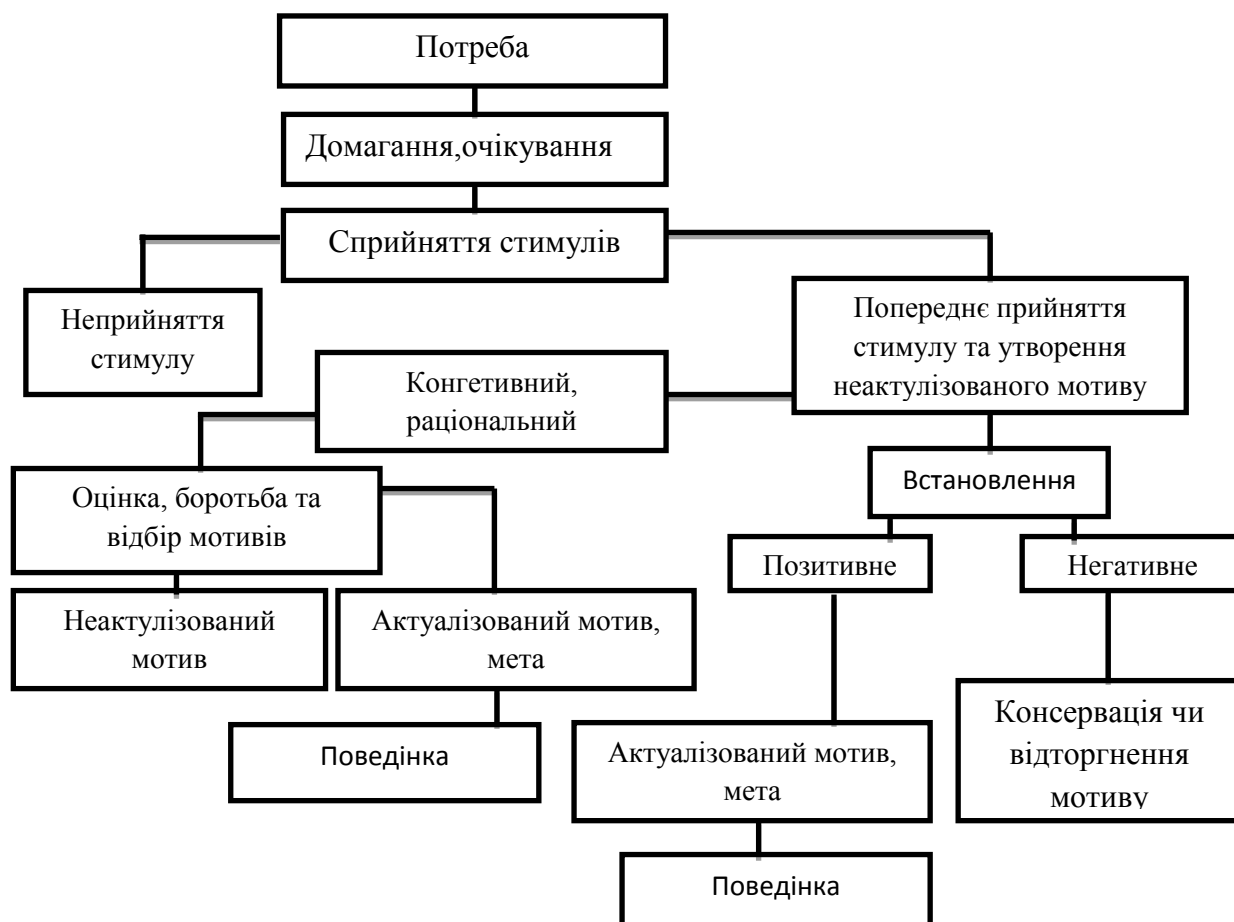


Рис. 1.1 - Механізм мотивації

На чолі механізму мотивації є потреба, вона зумовлює необхідність певних благ, форм поведінки або предметів (рис.1.1).

Мотиваційний механізм також включає:

Претензії – включають в себе рівень задоволення який може бути або звичний або бажаний, він детермінує поведінку. На домагання мають вплив ситуація, успіхи та невдачі. При досягненні домагання в більшості випадків потреби не перетворюються на мотиви.

Очікування - містять у собі оцінку особистістю ймовірності настання події, яка конкретизує домагання стосовно ситуації; припущення про те, що результат діяльності матиме певні наслідки.

Установки - відображають психологічну схильність, готовність людини до певної діяльності, вчинків у конкретній ситуації. На основі установок люди діють спокійніше, швидше, сумлінніше, при цьому витрачають менше сил і краще засвоюють знання та поставлені завдання.

Оцінки - це характеристики ступеня можливого досягнення результату або задоволення потреб.

Стимули - блага, можливості, загрози (антістимули), які перебувають поза суб'єктом і за допомогою яких він може задовольнити свої потреби за умови, що це не вимагає неможливих дій. Стимули, як і мотиви, можуть бути індивідуальними та груповими.

Абсолютні потреби існують безвідносно до ситуації, при цьому їх ігнорування приводе до загибелі суб'єкта, і відносними, зумовленими нею.

При цьому потребу не можна безпосередньо виміряти чи побачити, її існування оточуючим можливо дізнатися тільки виходячи з поведінки людей, при цьому лише за певних умов.

За змістом потреби поділяються на матеріальні, соціальні та духовні. Хоча в кожен конкретний момент зазвичай домінує одна якась потреба, при цьому діяльність людини стимулюється не тільки нею, а й різноманітністю інших, які важко ідентифікувати після часу.

Потреба мотивує, за умови, що задоволення падає нижче прийняттого рівня, і в цьому випадку можливість його підвищення суттєво збільшує ефективність праці. Водночас задоволена потреба таку функцію втрачає.

Людині властиве зростання потреб, яке стимулюють ринок і реклама, але внаслідок відмінностей у характері та матеріальному становищі у всіх людей вони різні.

Виділяють три рівні задоволення потреб[6]:

- мінімальний, що забезпечує виживання;
- нормальний, що підтримує у працівника здатність з належною віддачею працювати (відображається в раціональному споживчому бюджеті);

- рівень розкоші, коли задоволення потреб стає самоціллю або засобом демонстрації високого суспільного становища;

Для того щоб потреба запрацювала, потрібні мотиви, інакше кажучи, схильність, психологічні причини, що зсередини спонукають людей до дій, спрямованих на її задоволення, тобто прагнення до благ.

Мотиви поділяються на:

- усвідомлені (інтереси);
- неусвідомлені (бажання, пориви);

Жодна із зовнішніх цілей не здатна змусити працівника докладати зусиль, доки вона не перетвориться на його внутрішні цілі.

Пропорційність мотивів, впливаючих на поведінку людей, формують її мотиваційну структуру.

Стосовно людини ця структура індивідуальна та зумовлюється безліччю чинників до яких належать: стать, вік, освіта, виховання, рівень добробуту, соціальний статусом, посада та особисті цінності, ставлення до праці, працездатністю тощо.

Мотиви діяльності поділяються на[7]:

- трудові, що орієнтуються на заробіток, формування відбувається частково до початку професійної діяльності шляхом засвоєння відповідних морально-етичних норм та частково в результаті особистої участі в ній, має місце тільки тоді, коли праця відноситься до основного джерела отримання блага;
- професійні, відображають зацікавленість у змістовній праці та оволодінні навичками та у самовираженні;
- владні, виражаються в прагнення до кар'єрного зростання і отриманні високої посади;
- ідейні, які передбачають готовність працювати заради загального блага;
- хазяйські, цей мотив приховує прагнення до самостійності, примноження багатства;

- творчі, ґрунтуються на пошуку чогось нового;
- колективістські, ставлять на чільне місце роботу в команді;
- люмпенізовані, пріоритет якого робиться на зрівняльність;

Мотиваційна структура особистості постійна, але піддається цілеспрямованому формуванню і зміні, що призводить до зміни поведінки.

Для успішного керівництва підлеглими необхідне уявлення про основні мотиви їхньої поведінки та способи впливу на них і можливі результати таких зусиль.

Крім потреб і мотивів, мотиваційний механізм включає[8]:

Дія механізму мотивації виглядає приблизно так:

- виникнення й усвідомлення потреб як системи переваг;
- сприйняття імпульсів, що йдуть від них;
- аналіз ситуації з урахуванням очікувань, домагань, стимулів;
- актуалізація мотивів.

Цей процес може відбуватися як автоматично на основі установки, так і шляхом раціональної оцінки. Результатом є відбір і включення відповідних мотивів, при цьому інші консервуються в[9]:

- формування стану вмотивованості, що зумовлює необхідну інтенсивність дій, її ступінь визначається актуальністю тієї чи іншої потреби з можливістю її реалізації, емоційним супроводом, силою мотиву, способами отримання винагороди;

- здійснення конкретних дій;
- отримання винагороди і задоволення потреб;
- коригування мотивів.

При ідеальному варіанті мотиваційного механізму внутрішні мотиви мають переважати стосовно зовнішніх позитивних стимулів, а ті, в свою чергу, матиму пріоритет перед зовнішніми негативними стимулами.

Між мотивацією і діяльністю людини немає однозначного зв'язку, оскільки тут є багато випадковостей і суб'єктивних обставин.

При цьому у людини підвищується вмотивованість при умовах, якщо вони[10]:

- відповідають вимогам роботи і позитивно до цієї роботи ставляться;
- чітко уявляють свої ролі та завдання;
- при цьому мають підтримку колективу;
- володіють можливістю навчатися;
- відчують інтерес і повагу безпосереднє з боку керівника;
- отримують право на самостійність;
- справедливо винагороджуються;
- володіють об'ємом необхідної інформації;

1.3 Методичні підходи до формування мотиваційного механізму

Мотиваційний механізм управління підприємством і його персоналом має комплексний характер і являє собою механізм впливу на мотиваційні напрями робітників як за рахунок матеріального і соціального стимулювання, так і через систему корпоративних цінностей для забезпечення найефективнішого результату діяльності.

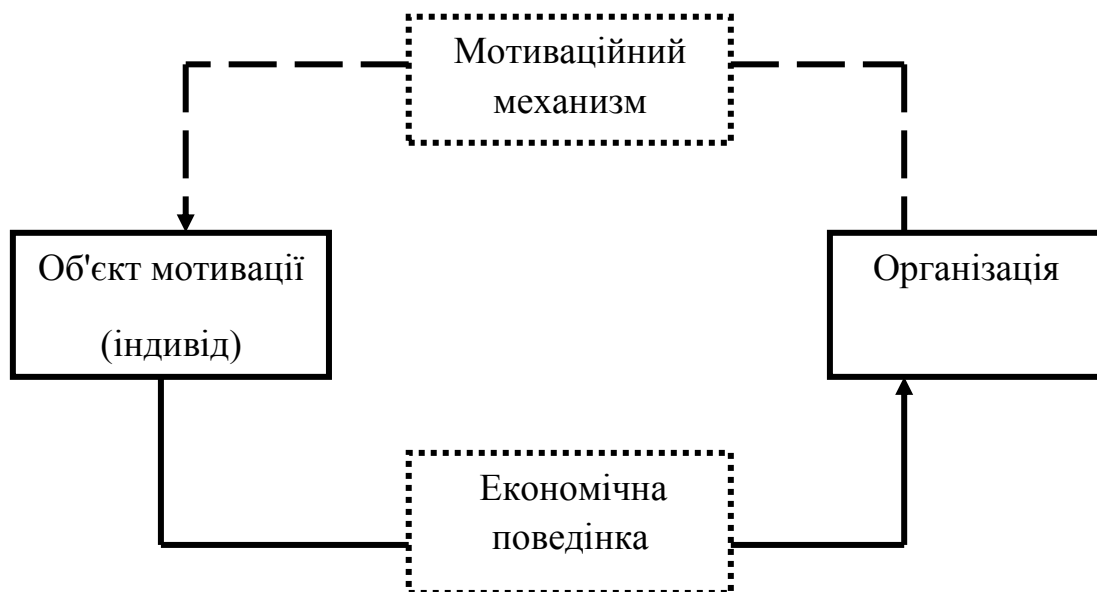


Рис. 1.2 - Схема формування мотивації в організації

При побудові мотиваційного механізму має бути враховані особливості персоналу, який працює в конкретній організації, що включають потреби, інтереси, установки та ціннісні орієнтації працівників.

Мотиваційний механізм має бути орієнтований на врахування економічної поведінки людини в організації, її цілей, трудових цінностей, якнайповніше охоплювати мотиваційні чинники і максимально точно відповідати інтересам працівника (рис.1.2).

Мотиваційний механізм має враховувати наявну структуру управління персоналом організації, чинники, що впливають на організацію всередині та ззовні, а також наявний досвід роботи.

Система мотивації персоналу в організації являє собою механізм взаємодії об'єкта мотивації та організації.

Цілі мотиваційного механізму мають перебувати у взаємній відповідності з цілями організації на всіх рівнях: стратегічному, тактичному, оперативному. Для досягнення тієї чи іншої мети організації необхідно сформулювати комплекс мотиваційних впливів, який має відповідати реальним мотиваційним можливостям.

Формування мотиваційного механізму доцільно здійснювати на основі низки системних принципів.

Система мотивації на підприємстві має будуватися на фундаменті місії компанії, її визначених цілей і спрямована на: залучення і закріплення кваліфікованих працівників підприємства, підвищенні рівня зацікавленості працівників у професійному вдосконаленні та рості, притягнення працівників до процесу виробництва, досягнення поставлених завдань перед окремими структурними підрозділами та компанією в цілому.

При цьому необхідно брати до уваги взаємозв'язок і взаємозалежність між елементами мотиваційного механізму, при зміні одного з елементів відповідно відбувається зміна інших.

Мотиваційний механізм повинен мати стійкість і динамічність.

Мотиваційний механізм має містити елементи з різною тривалістю життєвого циклу:

- з тривалим, що змінюється тільки зі зміною природи людини (відповідальність, творче начало, талант);
- із середнім (інноваційна активність, зовнішні домінанти організації),
- з коротким (мотиви внутрішньої конкуренції);

Основні вимоги до мотиваційного механізму, сформовані на сьогоднішній день з урахуванням трудових цінностей, обумовлених ринковими умовами господарювання[11]:

- мотиваційний механізм має ґрунтуватися на мотиваційних факторах, притаманних кожній категорії персоналу, і забезпечувати максимальний збіг основних домінант економічної поведінки та пропонованих організацією мотивацій;

- мотиваційний механізм повинен поєднувати в собі матеріальну і нематеріальну складові;

- має простежуватися чітка залежність винагороди від результатів роботи, а також справедливість і прозорість системи оплати праці працівника (відображення в зарплаті результатів праці працівника повною мірою);

- заробітна плата, яка формується в рамках матеріальної складової, має бути конкурентоспроможною на ринку праці;

- мотиваційний механізм як система має бути спрямованим і стимулювати працівника до розвитку інноваційної діяльності, безперервності процесу здобуття знань, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання;

- нематеріальна складова мотиваційного механізму має включати соціальну мотивацію;

Методика необхідна підприємству, щоб розробити ефективний мотиваційний механізм. Цей механізм вирішив би коло кадрових проблем і забезпечував би підприємству приплив і збереження нових кваліфікованих кадрів, а також утримання вже навчених спеціалістів, підвищення їхньої

задоволеності працею та продуктивності за допомогою впливу на трудову діяльність працівників ефективними інструментами.



Рис.1.3 - Методи управління.

Методи мотивації праці аналогічні методам, що використовуються в управлінні персоналом, представленим на схемі.

За змістом та характером впливу на людину методи управління розподіляються на три групи: адміністративні (або організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні (рис. 1.3).

Результативність праці взятого окремого працівника зумовлює рівень економічної ефективності функціонування компанії загалом. З-поміж різноманітних чинників, котрі входять в основу активізації зусиль персоналу підприємства, спрямованих на підвищення ефективності їхньої діяльності, в будь якому випадку є мотивація праці.

Спонування працівників підприємства до реалізації висунутих перед ними завдань є об'єктивною необхідністю, яку повинні усвідомлювати всі керівники. У сучасних умовах керівники підприємств до пріоритетних

відносять не адміністративні методи управління та матеріальне стимулювання, а мотивацію праці.



Рис. 1.4 - Класифікація методів трудової діяльності працівників.

Методи мотивації складаються з широко застосовуваних в управлінні адміністративних, економічних, соціальних і великого розмаїття приватних методів (рис 1.4).

Управління персоналом і мотивацією праці має ґрунтуватися на принципах системного підходу й аналізу, що охоплює кадровий склад підприємства загалом, узгодження конкретних рішень у межах підсистеми з урахуванням впливу їх на всю систему загалом, аналіз та ухвалення рішень, що стосуються персоналу, з урахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища в усій повноті взаємозв'язків.

Адміністративні методи.

Основою цих методів є прямий та централізований вплив суб'єкта управління на об'єкт. Адміністративні методи покладаються на ті мотиви поведінки, які усвідомлюють необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, здатність прагнення людини працювати в обраній організації, культурі трудової діяльності. В свою чергу система адміністративних методів поділяється на [12]:

- організаційно-стабілізаційні методи, до цих методів відносяться закони, укази, статuti, правила, стандарти, це правові норми й акти, затверджені державними органами та обов'язкові до виконання;

- методи організаційного впливу складаються з регламентування, інструкцій, організаційних схем, нормування праці, що діють усередині організації, ці документи регламентують склад, зміст і взаємозв'язки всіх підсистем організації;

- розпорядчі методи це накази, розпорядження, що використовуються в процесі оперативного керівництва;

- дисциплінарні методи тобто встановлення та реалізація форм відповідальності, під ними розуміють, зокрема, застосування негативних стимулів (страх перед втратою роботи, голодом, штрафами), у цьому випадку необхідний розумний баланс у використанні позитивних і негативних стимулів.

В економічно розвинених країнах переважає тенденція переходу від негативних стимулів до позитивних. Це залежить від традицій, що склалися в суспільстві та колективі, поглядів, звичаїв, методів і стилю керівництва організації.

Адміністративні методи мотивації праці використовують у тих організаціях, де керівництво застосовує політику «батога і пряника».

Економічні методи.

Ця група методів допомагає здійснювати як матеріальне стимулювання колективів загалом, так і окремих працівників. Ці методи засновані на використанні економічного механізму управління. Економічні методи - це

елементи економічного механізму, які забезпечують прогресивний розвиток організації. Ці методи містять у собі систему мотивів і стимулів, що спонукають працівників ефективно працювати на благо організації. До них відносяться:

- методи які використовуються безпосередньо органами управління (податкова система, кредитно-фінансовий механізм);

- методи, які мають відношення до організації (економічні нормативи функціонування підприємства, система матеріального заохочення працівників, система відповідальності за якість і ефективність роботи, участь у прибутках і капіталі);

Соціально-психологічні методи.

Ці методи мають зв'язок з соціальними відносинами, моральним та психологічним впливом. Вони допомагають активізувати громадянські і патріотичні почуття, з їх допомогою регулюються ціннісні орієнтації людей через мотивацію та норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральне стимулювання, соціальне планування та соціальну політику в організації[13].

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗЕД

2.1 Господарська діяльність та співпраця підприємства ТОВ «ТД Східний експрес»

Торгово-виробниче підприємство ТОВ «Торговий дім Східний Експрес» працює з 1997 року.

Предметом діяльності торгово-виробничого підприємства є:

- виробництво електророзподільної та контрольної апаратури;
- виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій;
- електромонтажні роботи;
- оптова торгівля іншими машинами і устаткуванням;
- оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладами до нього;
- зовнішньоекономічна діяльність;

Компанія пропонує великий асортимент електротехнічної продукції та електромонтажних виробів:

- для кранового обладнання: струмоприймачі та тролестримачі, вироби для виконання тролейних ліній ;
- для прокладання кабелю: коробки для прокладання проводів і кабелів, лотки, полиці, короба, скоби, опори, хомути, кабельні наконечники та гільзи, коробки та ящики для електропроводки;
- вироби для прокладки труб;
- вироби для кріплення кабелю та проводів;
- гнуті перфоровані смуги та профілі;
- універсальні збірні монтажні конструкції;

- вироби для кріплення струн та тросів;
- вироби для кріплення світильників та освітлювальних мереж;
- типові вузли та деталі металоконструкцій для будівництва АТС
- комплектні електроустрою: комплектні трансформаторні підстанції, камери серії КСО, шинні мости, шафи розподільні силові, шафи вступні, пристрої АВР, ящики з рубильником та управлінням освітлення, комплектні пристрої керування електроприводом
- та безліч інших виробів для прокладання та монтажу кабельних ліній, щитового обладнання промислового призначення.

Матеріал конструкційні сталі, леговані сталі. Виробництво здійснюється на сучасних автоматизованих комплексах для металообробки (лазерний розкрій та гнуття листового металу, штамповка та відбиття отворів та перфорації на виробі, нанесення пінополіуретанового ущільнення на двері для забезпечення ступеню захисту оболонок до IP54, зварювальні процеси, порошкове полімеризоване фарбування.

Продукція підприємства має сертифікати відповідності, протоколи випробувань.

Підприємство має власні виробничі, складські та офісні площі.

Конструкторський відділ може спроектувати, а виробництво виготовити електротехнічне обладнання та електромонтажні вироби за кресленнями замовника та індивідуальними розмірами, під проект будь-якої складності.

Потенціал обладнання, яким володіє нині виробниче підприємство ТОВ «ТД Східний експрес», дає змогу виготовляти широкий спектр виробів і металоконструкцій та листового металу, профільного металопрокату. Штат професійний конструкторів та технологів має можливість втілити в життя будь-яку технічну вимогу замовника.

ТОВ «ТД Східний Експрес» виготовляє як стандартні конструкції, так і продукцію за індивідуальними замовленнями.

Завдяки високій кваліфікації робочого персоналу, оснащенням сучасними високотехнологічним виробничим обладнанням та інструментами підприємство виконує:

- слюсарну обробку і складання металоконструкцій для електрощитового обладнання;
- зварювання та обробку мідних і алюмінієвих шин;
- лудіння мідних шин;
- електромонтаж низьковольтної апаратури;
- електричний монтаж вторинних ланцюгів;

Компанія має у своєму складі підрозділи, які забезпечують виробничий цикл з виготовлення низьковольтних пристроїв, а також надання послуг в електротехнічній сфері, а складальні цехи дають змогу здійснювати збирання комплектного електрообладнання і складальних електричних шаф будь-якої складності.

На підприємстві існує відділ контролю якості, здійснюючий вхідний контроль виробленої електротехнічної продукції і матеріалів, дотримання якості виготовлення на етапах виробництва і на завершальній стадії.

Вся продукція, що випускається на підприємстві, проходить обов'язкові заводські приймально-здавальні випробування відповідно до стандартів ДСТУ/ІЕС. Асортимент продукція виготовляється із сертифікованих матеріалів, що відповідають необхідним параметрам надійності та високої якості. Контроль якості продукції, що виготовляється, здійснюється на кожному етапі виробництва.

Продукція ТОВ «ТД Східний Експрес» володіє поєднанням таких характеристик: висока якість, довговічність, оптимальні ціни, відповідний та естетичний дизайн і функціональні конструктивні рішення для швидкого монтажу при налаштуванні, запуску та при обслуговування об'єктів.

Вироби, вироблені торговельно-виробничою компанією, повністю відповідають вимогам, що пред'являються до них, за експлуатаційними

характеристиками і відповідають найвищим сучасним європейським стандартам.

Торговельно-виробниче підприємство ТОВ «ТД Східний Експрес» - це насамперед орієнтація на споживача, лідерство на всіх рівнях управління, залучення персоналу до досягнення спільних завдань і цілей, процесний підхід у практичній діяльності підприємства, націленість на постійне поліпшення результативності системи менеджменту якості, ухвалення рішень, спираючись на факти, їхню оцінку та всебічний аналіз, а також оптимізацію управлінських рішень у взаємовідносинах із торговельними партнерами - ті принципи, що перетворюють систему менеджменту якості в систему менеджменту, що забезпечує її ефективне використання і управління[14].

На сьогоднішній день компанія завоювала репутацію надійного постачальника електротехнічної продукції та електромонтажних виробів і займає одну з лідируючих позицій на виробничому ринку України.

ТОВ «ТД Східний Експрес» рухається шляхом підвищення енергоефективності підприємств, ґрунтуючись на трьох основних факторах:

- інструментах регулювання ринку (формування нових стратегій);
- модернізації техніки (впровадження нових технологій, скорочення витрат, автоматизація);
- структурних перетвореннях;

Компанія приділяє увагу маркетингу для отримання відомостей про специфіку споживчого попиту, метою яких було виробництво конкурентоспроможної продукції.

Підприємство надає покупцям вигідні умови вартості та оперативності виконання замовлень.

Для низки замовників під час комплексних поставок електротехнічної продукції розширює рівень клієнтського сервісу, зокрема - робота консультантів, а також можливість замовити електротехніку з монтажем і підключенням.

Щоб успішно розвиватися в конкурентному середовищі ТОВ «ТД Східний експрес» пропонує клієнтам максимальний асортимент, а також вигідні умови і способи оплати, зручну доставку в стислі терміни, монтаж, сервіс та інші супутні послуги.

Асортимент продукції, що виготовляється, постійно розширюється, контролюється якість, виконуються гарантійні зобов'язання, підприємство реалізує проекти, які передбачають не тільки виробництво, а й монтаж з подальшим пуском і налагодженням.

Менеджери компанії беруть участь у державних і комерційних тендерах.

Фінансово-економічна діяльність підприємства ТОВ «ТД Східний експрес» спрямована на забезпечення фінансової стабільності в свою чергу підвищення прибутковості досягається збільшенням обсягів продажу та зниженням витрат.

Таблиця 2.1 - Аналіз діяльності ТОВ «ТД Східний експрес» за 2019-2022 р.р., тис. грн.

Показник	на 2019 р.	на 2020 р.	на 2021 р.	на 2022 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)	1337487	1478877	1156765	869687
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1270436	1378699	1033520	833277
Валовий прибуток (збиток)	124567	136789	100743	82214
Інші витрати	687534	709854	645678	26605
Чистий фінансовий результат: прибуток	22465	20576	26578	10365
Чистий фінансовий результат: збиток	—	—	—	—

Отже, як видно з табл.2.1 фінансові показники ТОВ «ТД Східний експрес» до початку бойових дій мав позитивну динаміку і з кожним роком зростав.

Постійними замовниками компанії є такі великі підприємства, як: Запоріжсталь, ДТЕК, ПГЗК, Дніпроспецсталь, Укрнафта, Укрзалізниця та інші.

Відповідальність та контроль за управління персоналом на підприємстві ТОВ «ГД Східний експрес» покладена на відділ кадрів на чолі з начальником відділу.

Пріоритетом кадрової політики є якісна характеристика персоналу. За роки діяльності на підприємстві сформувалася "основа" кваліфікованих співробітників, які ефективно виконують свої професійні обов'язки.

Структура персоналу по категоріям зайнятих торгово-виробничого підприємства ТОВ «ГД Східний експрес» за 2019-2023 р.р.

Таблиця 2.2 - Кількість персоналу ТОВ «ГД Східний експрес» за 2019-2023 рр.(люд.)

Категорії зайнятих	на 01.01.2019р.	на 01.01.2020р.	на 01.01.2021р.	на 01.01.2022р.	на 01.01.2023р.
ТОП-менеджмент	3	3	2	2	2
Адміністративно господарчий персонал	13	16	18	20	10
Фінансово обліковий персонал	5	6	6	3	5
Дистрибуція та забезпечення	8	10	12	4	6
Інженерно технічний персонал	5	5	6	2	4
Виробничий персонал	15	18	18	8	11
Всього персоналу	44	58	62	29	48

Представлена таблиця демонструє зміну чисельності працівників на підприємстві на початку бойових дій в 2022 році. У той час частина працівників виїхала за кордон, декого довелося звільнити через значне падіння обсягів виробництва і відповідно продажів. Тим не менш, вже на початку 2023 року ситуація дещо стабілізувалась та чисельність працівників збільшилась.

2.2 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ТД Східний експрес»

Зовнішньоекономічні зв'язки є важливою складовою частиною господарської діяльності сучасних українських підприємств. Зростає зацікавленість в економічному, виробничому та науково-технічному співробітництві із зарубіжними партнерами

Здійснюючи експортну діяльність, підприємство повинне мати чіткі уявлення про цілі експорту, стратегію експортної діяльності, поточні вимоги зовнішнього ринку, порівнювати свої можливості та ресурси, як на теперішній час, так і в подальшій перспективі, проаналізувати конкурентне середовище, тобто, воно повинне розробити певну експортну політику[15].

Експортна політика ТОВ «ТД Східний експрес» охоплює розробку стратегії та принципів діяльності підприємства на зовнішньому ринку, формування експортного асортименту товару, порога цін, рівня якості та гарантії.

Однією з головних складових експортної політики підприємства є формування та управління експортним асортиментом товару.

Основне завдання полягає в тому, щоб своєчасно пропонувати певну сукупність товарів, що відповідають профілю виробничої діяльності та повною мірою задовольнятимуть вимоги зарубіжних покупців.

Експорт має пріоритетне та перспективне значення як для розвитку самого підприємства, так і для економіки держави загалом і допомагає країні утвердитися на міжнародній арені, завоювати певні позиції та закріпити своє становище.

На підприємстві ТОВ «ТД Східний експрес» серйозну увагу приділяють аналізу зовнішньоекономічної діяльності у зв'язку з тим, що компанія встановила ділові партнерські відносини з низкою зарубіжних покупців і постійно їх підтримує.

Предметами експорту ТОВ «ТД Східний експрес» є:

- продукція для кранового обладнання (струмоприймачі та тролестримачі);

- комплектне електрообладнання (трансформаторні підстанції, камери серії КСО, пристрої АВР та ПР, пристрої керування електроприводом, розподільчі та силові шафи);

Динаміка експорту продукції ТОВ «ТД Східний експрес» за 2019-2023 рр. приведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.3 - Динаміка експорту продукції ТОВ «ТД Східний експрес» за 2019-2023 рр. (грн., %)

Період	Обсяг експорту, (тис.грн)	Динаміка, %
2019 рік	765431	-
2020 рік	832456	+109
2021 рік	983015	+118
2022 рік	249026	- 74,7
2023 рік	409120	+164
Всього	3 239048	+ 79

Обсяг експорту ТОВ «ТД Східний експрес» з кожним роком, до початку бойових дій мав позитивну динаміку, що говорить про зацікавленість інших країн у продукції компанії, у 2022 році значно скоротився і мала негативну динаміку зі зрозумілих причин і вже 2023 рік показав прогрес зовнішньої торгівлі підприємства (таб.2.3)

Всього за останні п'ять років підприємством ТОВ «ТД Східний експрес» було здійснено експортних операцій на суму 3 мільйони 239 тисяч гривень.

Приведемо дані товарної структури експорту ТОВ «ТД Східний експрес» за вище наведений період часу.

Таблиця 2.4 - Товарна структура експорту ТОВ «ТД Східний експрес» за 2019-2023 рр. (шт., %)

Продукція	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023р.	
	Обсяг вир-цтва шт.	Обсяг вир-цтва шт.	Динаміка %	Обсяг вир-цтва шт.	Динаміка %	Обсяг вир-цтва шт.	Динаміка %	Обсяг вир-цтва шт.	Динаміка %	
Комплексні трансформаторні підстанції	3	4	133	6	150	1	17	2	100	
Камери КСО	21	36	171	35	97	8	23	13	163	
Пристрої АВР,ПВР	55	71	129	82	115	20	25	34	170	
Силові та розподільчі шафи	115	106	92	135	127	38	29	60	158	
Струмopриймачі та тролестримачі	78	101	129	114	113	28	25	43	153	
Всього	272	318	116	372	117	95	-26	152	160	

Підприємства впродовж 2022 року мали негативну динаміку експорту через активні бойові дії, що призвело до невизначеності та різкого падіння промислового виробництва (табл.2.4).

Найбільшу частку експортованої продукції займають силові розподільчі шафи, їх у середньому продають 91 штуку на рік. Найменшу комплексні трансформаторні підстанції», це пояснюється високою собівартістю та складною технічною конструкцією виробу, в період з 2018 по 2022 рік було експортовано лише 12 шт. (табл. 2.4).

Висока якість виробів, що випускаються ТОВ «ТД Східний експрес», регламентується міжнародною системою якості серії ISO 9001.

Компанія почала здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у 2014 році. Першою країною, з якою компанія уклала контракт, була Білорусія.

Наразі здійснює експорт товарів до 5 країн.

Країнами, до яких підприємство експортує свій товар є Молдова, Казахстан, Литва, Чехія та Польща.

Нижче представлена розвинена географічна структура експорту продукції ТОВ «ТД Східний експрес» до країн - торговельних партнерів.

Таблиця 2.5 - Географічна структура експорту ТОВ «ТД Східний експрес» за 2019-2023 рр. (шт., %)

Країна покупець	2019 рік		2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	Обсяг ,шт.	Питома вага %	Обсяг ,шт.	Питома вага %	Обсяг ,шт.	Питома вага %	Обсяг ,шт.	Питома вага %	Обсяг ,шт.	Питома вага %
Молдова	24	8,82	33	10,38	35	9,41	11	11,58	16	10,53
Казахстан	18	6,62	41	12,89	53	14,25	5	5,26	9	5,92
Литва	49	18,01	69	21,70	77	20,70	21	22,11	32	21,05
Чехія	75	27,57	74	23,27	81	21,77	15	15,79	8	5,26
Польща	106	38,98	101	31,76	126	33,87	43	45,26	87	57,24
Разом	272	100	318	100	372	100	95	100	152	100

Наведені дані демонструють що основну частку експорту ТОВ «ТД Східний експрес» займає Польща , до неї у середньому експортується 42% продукції підприємства. В свою чергу 21% експортується до Литви, та 18% - до Чехії. Менше всього товарів було експортовано до країн СНД, до Молдови – 10% та Казахстану - 9%.(табл. 2.5)

Підприємство ТД «Східний експрес» не зважаючи на складні часи прагне всіляко розширити масштаби своєї зовнішньоекономічної діяльності, вийти на нові рівні, в тому числі захопили частки іноземних ринків. Відповідний прогрес в подальшому буде позитивно впливати на зростання доходів компанії.

Зростання рівня ефективності етапів зовнішньоекономічної діяльності підприємства зосереджується на прирощення обсягу торговельних операцій, скорочення поточних не операційних витрат, а також їх диверсифікація залежно від рівня рентабельності.

Що стосується імпорту то ці торгові операції ТОВ «ТД Східний експрес» не проводить.

2.3 Процеси мотиваційного механізму підприємства ТОВ «ТД Східний експрес»

Роль мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ТД Східний експрес» досить велика.

У силах власників компанії створити такі умови праці, де працівникові захочеться працювати з повною віддачею. При цьому головне грамотно підійти до розробки та впровадження стимулюючих методів.

Завдяки системам мотивації можна створити оптимальну модель управління персоналом, що поліпшить основні фінансові показники компанії та дасть їй змогу розширити свою ринкову частку[16].

Персонал підприємства нижчої або вищої ланки компанії по-своєму реагує на той чи інший стимул, оскільки реакція є продуктом роботи свідомості індивіда, порівняльної оцінки цінності блага, що надається, та інших благ і витрат. Звідси ж впливає і різноманіття форм і схем стимулювання, розроблених сучасним менеджментом.

Організаційна структура компанії ТОВ «Торговий дім Східний експрес» - лінійна, главою компанії є директор, який і організовує всю роботу підприємства, він забезпечує безперервну діяльність, контролює процеси і несе відповідальність за прийняті рішення, може вживати заходів щодо заохочення, мотивації, стягнення.

Лінійна структура передбачає підпорядкування нижчого підрозділу вищому, що забезпечує єдину злагоджену систему управління. Принцип

роботи цієї структури базується на постійній взаємодії між усіма її структурними елементами, серед яких: виробничий і конструкторський відділи, відділи продажів і логістики стратегічного розвитку, ризиків, продажів, юридичний відділ, бухгалтерія[17].

До переваг системи можна віднести злагодженість роботи, чіткість і ясність розпоряджень, чітке розмежування відповідальності та узгодженість дій, оперативність, простота управління.

До мінусів належать найвищі вимоги до керівних посад, високий рівень підготовки, також спостерігається концентрація влади у верхньому апараті управління. Детальна структура представлена на рисунку.

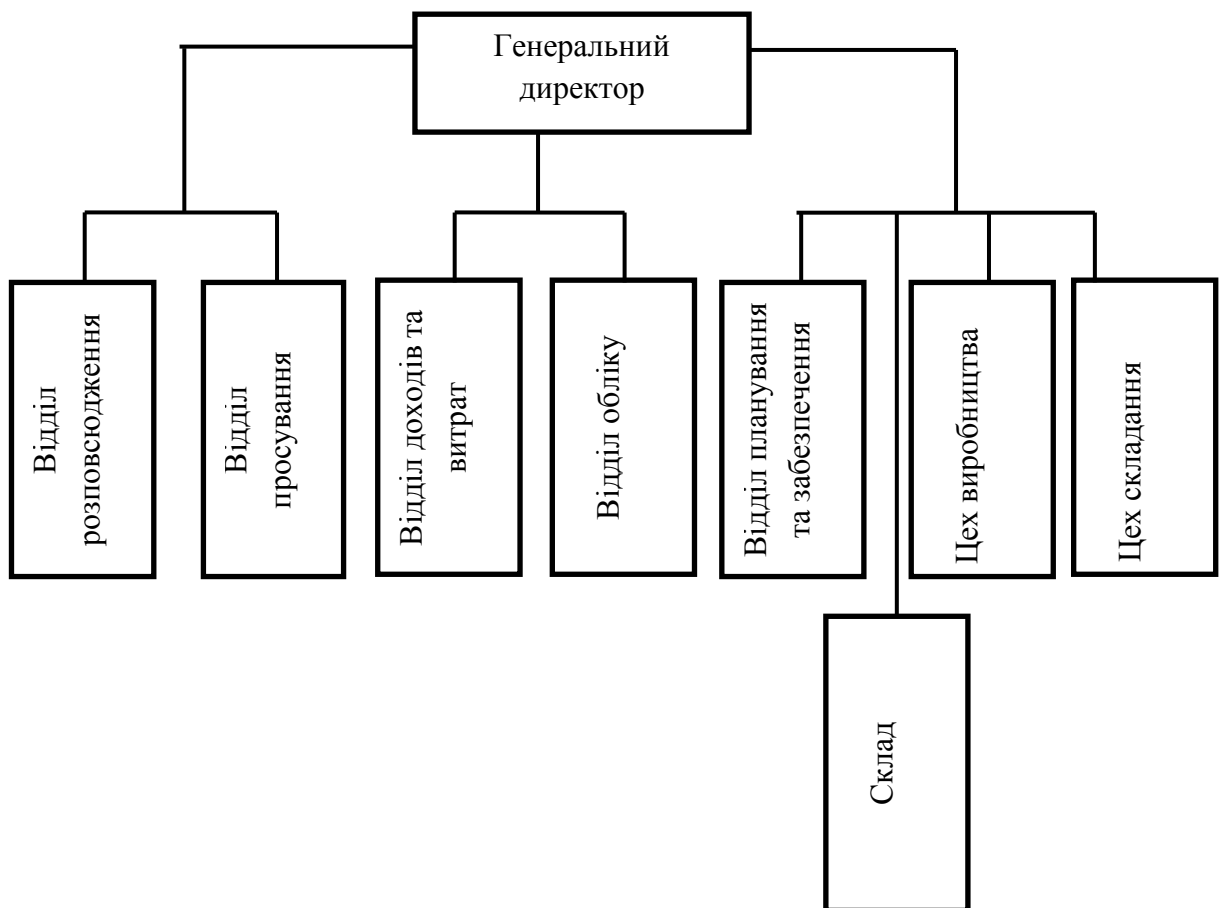


Рис. 2.1 – Організаційна структура управління ТД «Східний експрес»

Система управління мотивацією персоналу є досить розвиненою. У компанії система стимулювання має структуру що спираються на такі основні принципи як системність, структурованість, організованість,

гнучкість, результативність, послідовність, наявність зворотного зв'язку, що дає змогу їй існувати в ефективній формі.

До організаційної структури ТОВ «ТД Східний експрес» входять підрозділи, які виконують визначене коло функцій. Кожен з підрозділів наділений, має адміністративно-господарською самостійністю обмежених структурними повноваженнями, тобто має право на приймання та забезпечування виконання відповідних управлінських рішень в межах своєї компетенції, визначеної для кожного підрозділу генеральним директором (рис.2.1).

Основний акцент у системі стимулювання персоналу компанії ТОВ «Торговий дім Східний експрес» зроблено на матеріальні методи стимулювання. Підприємство веде політику гарантування стабільності системи оплати праці, забезпечує гарантований законом мінімальний розмір оплати праці, а також його своєчасну виплату в повному обсязі. Заробітна плата виплачується двічі на місяць. Посадові оклади керівникам відділів, менеджерам, технічним працівникам, фахівцям і службовцям компанії встановлюються безпосередньо генеральним директором підприємства відповідно до посади та кваліфікації працівника.

При оплаті праці працівників діє почасово-преміальна система оплати праці, яка здійснюється за встановленими окладами пропорційно відпрацьованому часу.

Преміювання виплачується з метою заохочення за якісне та своєчасне виконання трудових обов'язків.

Для підтримання рівня кваліфікації працівників проводиться щорічна атестація кадрів. За результатами атестації розробляється план організації підвищення кваліфікації, а потім відбуваються кадрові перестановки.

Компанія абсолютно правильно здійснює свою кадрову політику, тим самим максимально оптимізує кадровий потенціал підприємства.

Постійно проводить заходи щодо передбачення ситуацій, що спричиняють відтік співробітників із компанії. До числа цих заходів належать[12]:

1. Поліпшення системи адаптації - дає змогу новим співробітникам швидше звикнути до роботи і колективу та зменшує ймовірність звільнення співробітника в перший рік.

2. Зручний графік роботи - робочий день стандартної тривалості з 9:00 до 18:00, наявність перерви на обід з 13:00 до 14:00

3. Компенсація транспортних витрат тобто виділення коштів на оплату проїзду співробітників, які проживають далеко від місця роботи.

4. Стимулювання вільним часом - регулювання часу зайнятості за допомогою:

5. Виділення працівникові додаткових вихідних або днів відпустки за активну і творчу роботу.

6. Матеріальне стимулювання - преміювання за результатами роботи, перед святами, після закінчення року або важливого проекту.

7. Уважне ставлення до проблем співробітників - своєчасне надання допомоги співробітнику (матеріальну/нематеріальну) або можливість відпустити його раз на тиждень піти раніше.

8. Заходи щодо згуртування колективу - корпоративні свята, тематичні збори, де люди спілкуються на рівних, що забезпечує можливість пізнати один одного краще і швидше спрацюватися.

9. Можливість кар'єрного зростання для кожного - отримати підвищення будь-якому співробітнику маючого відповідні знання та досвід, а не тільки з числа наближених до начальства.

10. Поліпшення умов праці - сучасна техніка, ліцензійні програми, можливість отримання технічної підтримки, своєчасне забезпечення канцелярськими предметами.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕД

3.1 Принципи побудови сучасного механізму мотивації підприємства.

Нині працівник організації розглядається як важливий чинник розвитку будь-якого бізнесу. Людина, з її професійними навичками та ефективністю їх реалізації у виробництві, когнітивними здібностями, моделлю поведінки в організації формує її конкурентну позицію в ринковому середовищі.

Побудова механізму мотивації персоналу в організації являє собою процес визначення основних форм і методів взаємодії об'єкта мотивації (співробітника) і організації. Механізмом є система взаємопов'язаних форм і методів, що забезпечують зацікавленість працівника в кінцевих результатах діяльності організації через вплив на його економічну поведінку[18].

Аналіз динаміки трудових цінностей показує тенденцію зміщення трудових цінностей у бік нематеріальних аспектів праці. Сьогоднішній досвід доводить, що тільки матеріальні чинники недостатні для створення ефективних мотиваційних механізмів, які роблять працю на підприємства престижною і привабливою. В ефективній системі мотивації обов'язково мають бути враховані не тільки матеріальні чинники, такі як високий заробіток, а й чинники соціальної мотивації, а також нематеріальні чинники. Побудова механізму мотивації персоналу в організації ТОВ «ТД Східний експрес» являє собою процес визначення основних форм і методів взаємодії об'єкта мотивації (співробітника) і організації. Під механізмом мотивації в даному випадку розуміють систему взаємопов'язаних форм і методів, що забезпечують зацікавленість працівника в кінцевих результатах діяльності організації через здійснення впливу на його економічну поведінку[19].

Можна сформулювати такі принципи, на основі яких можлива побудова сучасного механізму мотивації на вибраному виробничо-торговому підприємстві:

- принцип надійності - механізм мотивації має давати робітнику відчуття впевненості в завтрашньому дні, стабільності його заробітку і місця роботи;

- принцип безпеки - механізм мотивації має забезпечувати людині фізичну (умови праці), юридичну (законність дій роботодавця, дотримання умов трудового договору тощо) і соціальну безпеку (стабільність соціального пакета);

- принцип цілеспрямованості - працівник повинен усвідомлювати реальні та досяжні цілі в роботі;

- принцип справедливості винагороди - працівник має бути обізнаний про те, яку винагороду він отримає в разі досягнення поставлених перед ним цілей;

- принцип самореалізації - мотивація повинна дати співробітнику не тільки гордість від відчуття особистої приналежності до компанії та її місії, а й створити можливості для розвитку особистості співробітника та постійного кар'єрного або професійного зростання;

- принцип зацікавленості - мотиваційний механізм має складатись з таких інструментів, які можуть стимулювати інтерес працівника до поставлених завдань;

- принцип зворотного зв'язку - дуже важливий принцип мотивації;

Будь-який, особливо недосвідчений, співробітник відчуває потребу в постійному зворотному зв'язку з керівником.

Важливими є такі аспекти зворотного зв'язку, як повага до особистості, регулярне оцінювання результатів і професійних якостей, визнання заслуг, підтримка в складних ситуаціях, миттєва реакція на прохання, запитання і, особливо, ініціативи.

Вищевикладені принципи побудови мотивації на підприємстві ТОВ «ТД Східний експрес», забезпечуються наступними вимогами до мотиваційного механізму:

- цілі мотиваційного механізму мають перебувати у взаємній відповідності з стратегічними, тактичними та оперативними цілями самої організації на всіх рівнях;

В компанії необхідно сформулювати комплекс мотиваційних впливів для досягнення тієї чи іншої мети організації які мають бути приведені у відповідність із реальними мотиваційними можливостями.

- присутня необхідність взяти до уваги взаємозв'язок і взаємозалежність між елементами мотиваційного механізму, оскільки існує взаємозалежність між змінами цих елементів;

- орієнтація мотиваційний механізм має бути направлена на врахування економічної поведінки робітника в компанії, її цілей, трудових цінностей, як найповніше охоплювати мотиваційні чинники та максимально точно відповідати інтересам самого працівника;

- мотиваційний механізм має ґрунтуватися на мотиваційних факторах, притаманних до кожної категорії персоналу, і забезпечувати максимальний збіг основних домінант економічної поведінки, запланованих та затверджених організацією мотивацій;

- мотиваційний механізм має являти собою поєднання матеріальної та нематеріальної складової;

- матеріальна складова повинна забезпечувати чітку залежність винагороди від результатів роботи, а також справедливість і прозорість системи оплати для працівника;

- заробітна плата, що формується в рамках матеріальної складової, має бути гідною на ринку праці;

- мотиваційний механізм, як система, має бути спрямований і стимулювати працівника на розвиток інноваційної діяльності, стабільність

процесу отримання знань та підвищення кваліфікації з подальшою перспективою кар'єрного зростання;

- форма нематеріальної складової мотиваційного механізму потребує зв'язок із задоволенням потреб працівників у визнанні, участі в ухваленні рішень, а також із необхідністю знаходити баланс між цілями організації та особистими цілями працівника;

3.2 Проблеми формування ефективного мотиваційного механізму та шляхи його підвищення на підприємстві ТОВ «ТД Східний експрес».

З початку 2023 року керівництво підприємства прийняло рішення запровадити преміальну систему оплати праці працівників і зменшити окладну частину. Результати показали: індивідуальну активність працівників, підсумком чого стало більш раціональне формування колективу, скорочення працівників, які не відповідають вимогам посади, що обіймається, та виплату премій з конкретних сум продажів.

Незважаючи на заходи з матеріального стимулювання, мотивація в ТОВ «ТД Східний експрес» залишається недостатньо високою. Програми підвищення рівня продажів, якості та термінів виробництва займають основне становище в системі мотивації, в той час як соціальні потреби, самовираження і самореалізація працівників не сильно беруться до уваги.

Індивідуальні заробітки працівників фірми визначаються їхнім особистим трудовим внеском, якістю праці, результатами виробничо-господарської діяльності і максимальним розміром не обмежуються.

Заробітна плата працівників складається з:

- посадового окладу;
- відсотка від продажів;
- премій;

Преміювання працівників здійснюється щомісяця і має на меті заохочення за якісне та своєчасне виконання трудових обов'язків,

ініціативності та підприємливості у праці. Основною умовою нарахування премій працівникам є бездоганне виконання трудових функцій та обов'язків, передбачених законодавством про працю, правилами внутрішнього розпорядку, посадовими інструкціями та технічними правилами.

Повне або часткове позбавлення премії провадиться за той період, у якому було скоєно упущення по роботі.

Преміювання робітників (де преміювання) здійснюється згідно з відпрацьованим у поточному місяці часом за табелем, кількістю наданих послуг.

Розмір заробітної плати співробітників підприємства поставлено в залежність від результатів їхньої трудової діяльності. За кожне порушення трудової дисципліни до працівника застосовується санкція у вигляді позбавлення премії або її частини.

Серед методів соціально-психологічного стимулювання, що використовуються на підприємстві, слід так само назвати оптимізацію організації робочого місця, місць відпочинку та їдальні, організацію загальновиробничих свят, корпоративних вечорів.

Управління персоналом підприємства здійснюється за допомогою поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління. Соціально-психологічні методи, що використовуються, ефективно здійснюють духовне стимулювання, створюючи сприятливий психологічний клімат у колективі та почуття приналежності до організації.

Встановлений на підприємстві стабільний розмір винагороди персоналу запобігає збільшенню плинності кадрів і знижує витрати на пошук нових трудових ресурсів. У частині використання економічних методів стимулювання у підприємства є резерви вдосконалення процесу управління, за рахунок удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу.

Окрім переваг, існують і недоліки подібної системи стимулювання.

Керівництво ТОВ «ТД Східний експрес» протягом усього часу роботи намагається налагодити систему заохочень і стимулювання персоналу.

Незважаючи на це, мотивація в цій організації залишається недостатньо високою. Програми підвищення рівня продажів, якості та короткі терміни виробництва займають основне місце в системі мотивації, в той час як соціальні потреби, самовираження і самореалізація працівників не дуже беруться до уваги.

В організації надається відпустка співробітнику, яка становить два календарні тижні на рік. Безумовно, такою нетривалою відпусткою не задоволені всі без винятку працівники.

Крім недоліків, пов'язаних з термінами відпусток, існує проблема нестачі замінних кадрів.

На підприємстві кожен обіймає свою посаду, не маючи помічника або заступника, і в разі відходу у відпустку, або за станом здоров'я, його обов'язки автоматично перекладають на того, хто залишився в цей час на робочому місці, незалежно від посади (менеджер обіймає місце керівника, керівник - директора і т.д.). Така система корисна в тому випадку, коли людина має бажання проявити себе, поклавши на себе додаткові обов'язки, які часом їй непосильні, але є свої недоліки. Головним недоліком є небажання вищого керівництва надавати допомогу у розв'язанні проблем, у зв'язку з чим, найчастіше працівника відволікають від власної відпустки, так само не здійснюється матеріальне заохочення за виконання більшої кількості обов'язків. Усі ці неприємності роблять пору відпусток не такою привабливою, як прийнято вважати[20].

Аналіз чисельності та динаміки кадрів показав, що загалом кадрова структура компанії є досить нестабільною і має чимало недоліків.

Також значним недоліком можна вважати ставлення до працівників з тимчасовою непрацездатністю. При захворюванні не надається оплачуваних лікарняних відпусток, навіть за наявності лікарських документів. Простіше кажучи, працівник не звільняється від роботи на час лікування, водночас лікарняні листи не оплачуються.

У таких випадках трудящим пропонується взяти кілька вихідних без утримання, тобто неоплачувану відпустку. Усе це також призводить до проблеми нестачі кадрів для заміни хворого працівника.

Крім проблем соціального стимулювання в організації існує ціла низка недоліків, які полягають у творчому вираженні особистості, контакті з керівництвом.

В організації система ухвалення рішень керівництвом має закритий вигляд і насилу інформація доходить до рядових співробітників. Не практикуються такі необхідні заходи, як планерки, збори і роз'яснення новацій.

У деякі періоди функціонування організації відчувається тимчасова нестача працівників. Проблема ускладнюється тим, що додатковий набір кадрів на підприємстві неможливий через оптимальну кількість розподілу персоналу за кожною посадою. Таким чином, проблема полягає в тому, щоб ефективним чином і з мінімальним обсягом витрат мотивувати персонал для переробки в період різкого підвищення кількості замовлень виробленої продукції.

Основними слабкими сторонами наявної системи стимулювання праці працівників ТОВ «ГД Східний експрес» так само є такі аспекти:

- в основному стимулюванні, тобто при визначенні розміру окладу та преміальних, не приділяється увага додатково відпрацьованому часу персоналу, що значно знижує зацікавленість і продуктивність;

- працівник не зацікавлений у виконанні більшого обсягу робіт і виконанні додаткових обов'язків інших співробітників, для прискорення процесу продажів;

- оперативним управлінням підрозділу займаються люди, які не мають спеціальної освіти для здійснення цього виду діяльності.

Недоліки системи стимулювання персоналу організації найбільш явно проявляються в періоди істотного збільшення кількості замовлень. У ці періоди колектив підрозділів не може забезпечити повноцінно якісний рівень

обслуговування клієнтів, оскільки керівництву залучити співробітників до понаднормової роботи у вихідні дні вдається насилу, а пошук нових співробітників для роботи на непостійній основі не видається раціональним. Відповідно максимально високого виробітку колективом не здійснюється.

До де мотивуючих факторів можна віднести, такі як ігнорування ідей та ініціативи, відсутність зворотного зв'язку про результати роботи, напружені відносини з керівництвом.

3.3 Модернізація мотиваційного механізму підприємства.

На основі проведеного аналізу мотиваційного механізму в ТОВ «ГД Східний експрес» можна зробити висновок, що мотиваційний механізм на підприємстві потребує вдосконалення з урахуванням нових підходів і тенденцій кадрового менеджменту.

Потрібне забезпечення соціальних гарантій і дотримання основних норм трудового законодавства, збільшення зацікавленості персоналу в підвищенні результативності функціонування підприємства для отримання максимального прибутку в періоди значного збільшення попиту.

Для досягнення потрібного ефекту необхідно змінити систему мотивації персоналу, що склалася, шляхом розвитку наявних і впровадження нових форм морального і матеріального стимулювання за допомогою адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління. Налагодити роботу відділу кадрів і наділити його повноваженнями вести повноцінний мотиваційний процес.

Основні моменти, на які слід звернути увагу при розробці вдосконаленого мотиваційного механізму:

- виявлено невдоволення тим, що під час визначення розміру окладу та преміальних, не приділяється належна увага додатково виконаному обсягу робіт, що значно знижує зацікавленість і продуктивність;

- відсутній фіксований відсоток за перевиконання плану для менеджерів з продажу та відсутні фіксовані премії для виробничих працівників;

На основі наведених висновків необхідним є запровадження наступних нововведень, для формування більш досконалого матеріального мотиваційного механізму:

- для всіх менеджерів з продажу запровадити преміальну винагороду у вигляді відсотка з обсягу продажів, отриманого понад встановлений план;

- для виробничих робітників запровадити премії за високу якість і дотримання термінів виконаного замовлення за підсумками щомісячного конкурсу на звання найкращого працівника.

Оскільки прибуток виробничого підприємства залежить насамперед від менеджерів з продажу та виробничих робітників, які безпосередньо виготовляють замовлення, то заходи щодо вдосконалення мотивації мають бути спрямовані, в основному, саме на ці групи співробітників.

Можна позначити умовно чотири найбільші етапи розроблення та впровадження нової системи трудової мотивації на підприємстві.

Перший етап

Розробка положення про преміювання.

Ключові моменти:

1) визначити групи працівників, на яких поширюватиметься нова система мотивації;

2) встановити величину відсотка, що нараховується співробітникам, від обсягу продажів, отриманого понад план, і диференціювати для кожної групи працівників;

3) встановити план обсягу продажів;

Розробка положення про змагання виробничих робітників.

Ключові моменти:

1) визначити критерії визначення переможців змагань;

- 2) встановити розмір щомісячного фонду преміювання;
- 3) встановити розмір преміальних виплат для кожного з переможців.

Другий етап

Видання наказу про запровадження положення про преміювання та змагання.

1) Узгодження проекту наказу з керівниками підрозділів: Начальник відділу продажів, Начальник виробництва, Фінансовий директор.

2) Підписання наказу директором.

Третій етап

Здійснення розрахунку і виплат премій співробітникам відповідно до нового положення.

Четвертий етап

Аналіз економічної ефективності нововведень.

Аналізується ефективність впроваджуваних заходів через певний час після впровадження мотивації (наприклад, через квартал або півріччя) на основі фінансових звітів, спостережень, обстежень, бесід із працівниками, соціологічних та експертних опитувань доцільно дати попередню оцінку дієвості нововведення в системі організації матеріального стимулювання. При цьому важливо виявити недопрацювання і резерви в організації моделі, внести відповідні корективи. Порівняння планових показників ефективності з фактичними за підсумками (кварталу, півріччя, року).

Розробка положення про преміювання.

Положення про преміювання.

Коло працівників, яких преміюють.

Положення про преміювання поширюватиметься на менеджерів з продажу.

Умови преміювання - премії цим співробітникам нараховуються за умови перевиконання встановленого плану продажів.

Порядок розрахунку премії

Премія нараховується в розмірі 5% від обсягу виручки, отриманої компанією понад план за замовлення, оформлені цим співробітником.

Періодичність преміювання - премії виплачуються 1 раз на місяць разом із постійним окладом.

Джерелом преміювання є додаткова виручка, отримана від підвищення обсягу продажів.

Пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму в галузі забезпечення соціальних гарантій, дисциплінарного впливу, створення сприятливого психологічного клімату, формування організаційної культури компанії

Можна запропонувати такі основні напрямки вдосконалення мотиваційного механізму в ТОВ «ТД Східний експрес»:

- залучення персоналу до прийняття рішень, узгодження з працівником певних рішень, що приймаються на робочому місці, у робочій групі;

- інформування працівників (доведення до працівників необхідних відомостей про справи підприємства), шляхом введення виробничої документації, збори колективу, звіти про роботу;

- удосконалення системи дотримання соціальних та індивідуальних потреб працівників;

- розширення використання соціально-психологічних чинників у стимулюванні персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

- формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу кожного менеджера та організації в цілому;

- забезпечення наступності професійного досвіду і культури організації;

- досягнення взаєморозуміння між організацією і менеджером з питань його розвитку і просування;

- створення сприятливих умов для розвитку і просування персоналу в рамках організаційного простору;

- дослідження проблем, пов'язаних із виявленням потреб в управлінських кадрах, з їх розвитком і просуванням; прогнозування переміщень на ключових керівних посадах;

- планування професійного розвитку (навчання, стажувань), процедур оцінювання та посадового переміщення (підвищення, ротації) менеджерів, а також кар'єрного процесу на підприємстві загалом, зокрема розроблення організаційного простору відповідно до цілей і можливостей підприємства, потреб і здібностей персоналу;

- організація процесів навчання (зокрема основ самоврядування кар'єрою), оцінювання, адаптації та професійної орієнтації, конкурсів на заміщення вакансій менеджерів;

- активізація кар'єрних устремлінь керівників, створення сприятливих умов для самоврядування кар'єрою: само маркетингу (само презентації, самореклами), само менеджменту;

- регулювання протікання кар'єрних процесів, запобігання і профілактика кризових явищ, відхилень від норми, у тому числі появи кар'єризму;

- контроль за виконанням функцій, оцінювання ефективності управління кар'єрним процесом на основі певної системи показників.

Важливою складовою нематеріальної частини мотиваційного механізму є повне забезпечення соціальних гарантій.

Одним із найпоширеніших видів мотивації є соціальний пакет, який являє собою пільги, що надаються роботодавцем крім закріплених законодавством прав співробітника. Деякі роботодавці впевнені, що «соцпакет» - це надання співробітникам оплачуваної щорічної відпустки та лікарняного, проте це є узаконеними правами співробітника. Насправді до соціального пакету входить:

- отримання грошових кредитів;
- пільгові путівки для співробітників або їхніх дітей;
- підвищення кваліфікації за рахунок компанії;

- безкоштовне харчування в офісі;
- оплачуваний мобільний зв'язок і пре абонемент у фітнес-центр;

Додатковими соціально-економічними виплатами і гарантіями зараз в ТОВ «ГД Східний експрес» можуть стати: оплачені святкові дні, медичне страхування.

Використання повною мірою хоча б кількох пунктів, перелічених вище, суттєво вплине на відчуття соціальної захищеності підприємства. Решта пунктів принесуть задоволення від самого трудового процесу, а так само підштовхнуть до досягнення високих результатів.

Загальний список соціальних норм підприємству слід обговорити за участю працівників (анкетування, збори колективу). Можливе закріплення за окремими структурними підрозділами різних видів соціальних норм.

Соціальні гарантії часто є основоположними у виборі професії, тому залучення висококласних спеціалістів, як правило, вимогливих до вибору місця роботи, вимагає усунення недоліків, присутніх в організації, таких як коротка відпустка, відсутність лікарняного та компенсація медичних витрат тощо. Розраховувати на залучення висококваліфікованого персоналу без надання соцпакету на сьогоднішній день виглядає практично нереальним. Соцпакет забезпечує конкурентоспроможність підприємства і дає можливість утримати цінних працівників від переходу в іншу компанію, стимулюючи їх на довгострокову співпрацю. Принаймні для половини опитаних соціологами працівників надання солідного соцпакета стає фактором, що утримує їх від ухвалення рішення змінити місце роботи[21].

Мотиваційний механізм виявиться неповноцінним, якщо крім позитивних стимулювальних чинників, у ньому не виявиться й негативних. Маються на увазі покарання за небажану поведінку і низький (неприйнятний) рівень продуктивності. До прикладів поведінки, що карається, належать: прогули, систематичні запізнення, залишення робочого місця, порушення правил техніки безпеки, некоректне та грубе спілкування з клієнтами,

крадіжки, несвоєчасне виконання дорученої роботи, вживання спиртних напоїв у робочий час.

Розглядаючи покарання як важливий засіб впливу на мотивацію та поведінку працівників, слід визначити ті умови, які зроблять покарання найбільш ефективними. Ці умови включають у себе:

1) Час. Ефективність покарання збільшується, якщо покарання слідує близько за часом до караних проступків.

2) Інтенсивність. Покарання має більшу дієвість, якщо заходи впливу на працівника досить сильні або сприймаються ним як значущі.

3) Роз'яснення причин. Роз'яснення чітких і однозначних причин покарання дає працівникові розуміння, яка конкретна дія спричинила дії керівника. Дуже важливо інформувати працівників з приводу того, чого вони не повинні робити. З іншого боку, якщо причини покарання не роз'яснені, або якщо покарання для працівника не пов'язане з конкретною його дією, то покарання може мати негативний вплив на трудову мотивацію та робочу поведінку підлеглих.

4) Неособистісний характер. Покарання має стосуватися конкретного проступку, а не особистості або всієї поведінки працівника загалом. Що більш не особистісним є покарання, то нижчою є ймовірність того, що працівник, якого карають, буде переживати небажані побічні емоції та відчуватиме постійну напругу у стосунках зі своїм керівником.

Система соціально-психологічних чинників в управлінні мотивацією персоналу.

При використанні соціально-психологічних методів треба звернути увагу на стимулювання персоналу, необхідно зазначити, важливою умовою успішності використовуваної стратегії стимулювання слугує відкритість і довірчість у відносинах між керівництвом підприємства і робітниками: стабільне й точне інформування про виробничо-економічну ситуацію, сформовану на підприємстві, про зміни у відповідних секторах ринку, про найближчі перспективи, заплановані заходи, успішність їхньої реалізації.

При цьому можливе відокремлення трьох основоположних напрямків вдосконалення використання соціально-психологічних методів у мотивації персоналу компанії:

- підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі;
- розвиток системи управління конфліктами;
- розвиток та формування дієвої організаційної культури;

Розглянемо більш докладніше можливості та перспективи розвитку мотивації в вище зазначених напрямках.

Підвищення ефективності праці напряму залежить від психологічного клімату.

Стабільний психологічний клімат характеризується стабільністю колективу та задоволенням від діяльності.

Комфортний психологічний клімат – це та атмосфера, коли всі зайняті цікавою для себе справою, при цьому кожен знає своє місце в ієрархії організації та ним задоволений, коли компетенції співробітників не перетинаються та не в процесі роботи не виникають гострі суперечності, всередині організації та дієва атмосфера взаємодопомоги. При цьому слід зазначити що, комфортний психологічний клімат не означає, що люди, які працюють в організації, є друзями. Дружба та кохання порушують стабільність психологічний клімат. Це почуття занадто сильні і вони висувають підвищені вимоги до тих, хто бере участь у цих стосунках, а це в свою чергу часто призводить до порушення комфортного психологічного клімату. Сильне емоційне забарвлення стає пріоритетом там, де мають бути ділові стосунки[22].

Створення нормального психологічного клімату не проходить в один день, він вимагає контролю та зусиль, а порушити його може будь-яка дрібниця, тому його треба постійно підтримувати.

Для організації нормального психологічного клімату необхідна умова дуже високої кваліфікація керівника компанії, його вміння виконувати функції управління, але це не означає, що за ідеального психологічного

клімату в цій організації не буде конфліктів. Конфлікти будуть виникати обов'язково, тому що конфлікт – це проява різних точок зору на одне й те саме явище, і якщо вони відсутні, то немає розвитку колективу. При вирішенні конфліктної ситуації сторони доходять згоди, знаходять компроміс, то конфлікт називають конструктивним та функціональним. Керівник підприємства повинен заохочувати функціональні конфлікти, тому що з їхньою допомогою в процес управління можуть бути залучені всі члени трудового колективу[23].

Якщо ж компромісу не знайдено, і сторони залишилися на своїх початкових позиціях, конфлікт трансформується в деструктивну, дисфункціональну форму. Це явище слід попереджати або, якщо цього не вдалося зробити то вирішувати і припиняти.

Деструктивний (дисфункціональний) конфлікт складається з двох стадій:

1) Формалізація відносин.

Для неї характерне розширення зони конфлікту, акцентом на розбіжності, звуженням зон дотику, сухим та іноді надмірно ввічливим стилем спілкування.

На цьому етапі вихід із конфлікту можливий при взаємному бажанні сторін і тактовного та психологічно вмотивованого втручання третьої особи (керівника, неформального лідера, який має експертну владу). Шляхи виходу з конфлікту на цій стадії - викладення в спокійній формі взаємних невдоволень і претензій, акцент на схожих позиціях, з'ясування непорозумінь, пошук точок дотику і, в разі успіху, вихід із конфлікту.

2) Стадія психологічного антагонізму.

Ця стадія характеризується взаємним безпричинним відштовхуванням, накопиченням негативних емоцій, що вирішується вибухом. Доводити до вибуху чи постаратися пом'якшити ситуацію вирішує керівник, оскільки кожен зі способів розв'язання має свої переваги та недоліки. Зокрема, допустити вибух або навіть спровокувати його керівник може в тому разі,

якщо абсолютно впевнений у підтримці основної частини колективу і хоче розв'язати всі накопичені протиріччя разом. Слід взяти до уваги - розв'язання конфлікту має протікати не тільки в раціональній формі (сторони знайшли спільну точку зору), а й в емоційній (у них не повинно залишитися досади чи злості одна на одну).

Повністю не можливо уникнути конфліктної ситуації повністю, тому що багато її джерел знаходяться поза владою керівника, але послабити її вплив потрібно і можливо за умови, якщо професійно здійснювати функції менеджменту.

Управлінському персоналу компанії ТОВ «ТД Східний експрес» під час розвитку системи управління конфліктами необхідно орієнтуватися на те, що, при умовах неминучості самих конфліктів, необхідно намагатися уникати деструктивних конфліктів, що є особливо важливою умовою. Деструктивний конфлікт тягне за собою зниження особистої задоволеності членів трудового колективу, зменшення групової співпраці та дієвої ефективності компанії в цілому.

Задача менеджера намагатися попередити деструктивний конфлікт, контролюючи конструктивні конфлікти, що виникають в організації.

При цьому у разі його виникнення для наступного виходу з нього необхідно розв'язати конфлікт по суті (знайти причину і за можливості ліквідувати її, досягти певного компромісу), намагаючись при цьому згладити дисфункціональні наслідки конфлікту. Для цього можна використовувати такі групи методів:

Обмеження взаємодії сторін конфлікту, що конфліктують, застосування координаційних механізмів (наприклад, розмежування повноважень між підлеглими), що призводять до ліквідації основних причин конфлікту і об'єднують колектив.

Методи, що об'єднують конфліктуючі сторони, задають їм спільні цілі. Прикладом є встановлення загально організаційних комплексних цілей (спільних цілей для конфліктуючих підрозділів, співробітників тощо).

Методи, що стимулюють співробітників до самостійного виходу з конфлікту або сприяння його розв'язанню: створення системи винагород і стимулювання безконфліктної поведінки та сприяння залагодженню наявного конфлікту тощо.

Для запобігання деструктивним конфліктам і можливого перетікання конструктивних конфліктів у деструктивні, на підприємстві треба налагодження певної системи запобігання конфліктним ситуаціям, стимулювання їхніх позитивних наслідків.

Дана система може включати в себе низку заходів: чітке визначення і роз'яснення вимог до роботи для всіх структурних підрозділів і посадових осіб, створення і підтримання сприятливого мікроклімату в організації та культури організації, постановка і розвиток організаційних цілей, стимулювання участі працівників у розв'язанні загально організаційних проблем, налагодження механізму зворотного зв'язку в системі комунікації організації, створення механізму залагодження розбіжності інтересів і проблем, що виникають (організаційні наради, можливість проведення переговорів і обговорення проблем). Така система в подальшому дасть змогу керівникам вчасно виявляти виникаючі конфлікти та ефективно виявляти причини їх виникнення та швидко розпочинати управління конфліктними ситуаціями, а отже, і запобігати неприємним наслідкам деструктивних конфліктів, таким як формалізація стосунків, психологічний антагонізм і зниження загальної результативності роботи, яке практично завжди слідує за ними [24].

Створення на підприємстві системи запобігання конфліктним ситуаціям, стимулювання їхніх позитивних наслідків дає змогу забезпечити високу ефективність і гнучкість функціонування даної системи управління на підприємстві при підтримання сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі компанії.

Вагому роль у системі розвитку та перебігу конфліктних ситуацій та контролю сприятливого мікроклімату в колективі відіграє організаційна культура.

Організаційна культура – являє собою набір найважливіших припущень, що їх приймають члени компанії та які дістають вираз у поданих компанією цінностях, що задають працівникам вектори дій та поведінки.

Організаційна культура існує автономно від того, чи застосовуються спеціальні методи її формування керівництвом підприємства, проте в такому разі організаційна культура може чинити де мотивувальний вплив на співробітників компанії, нейтралізувати вплив мотивувальних чинників. Організаційна культуру формується та наявні методи її зміцнення та підтримки.

Формування організаційної культури сьогодні є одним із найважливіших елементів системи стимулювання персоналу.

Основні методи формування та підтримання організаційної культури, які можуть бути використані в компанії ТОВ «ТД Східний експрес»[25]:

1) Поведінка керівника компанії. Безумовно правило про те що, керівнику слід почати з себе. Людина ефективніше засвоює для себе нові форми поведінки за допомогою наслідування. Керівник це головний приклад, рольова модель, даючи приклад такого ставлення до вибраної справи, моделі поведінки, все це є цілю закріплення та розвитку у підлеглих.

2) Заяви, заклики та декларації керівництва. Слід пам'ятати що для закріплення декларованих еталонів поведінки і трудових цінностей велику роль має звернення як до розуму так і до емоцій та найкращих почуттів працівників, лозунгами чи мотиваційними гаслами: «Ми прагнемо стати першими!», «Найвища якість – це наш пріоритет над конкурентами!», «У нашій організації працюють най досвідчені менеджери!», «Цей рік стане переломним для нашого підприємства».

3) Прогнозування реакція керівника компанії на поведінку працівників яка формується у критичних ситуаціях. Культивоване в компанії ставлення

до працівників та їхніх помилок помітніше в випадках коли ситуація є критичною.

4) Навчання персоналу. Підвищення кваліфікації і навчання персоналу має ціль крім передачі працівникам необхідних знань, ще й розвиток в них професійних навичок. Навчання є одним з важливих інструментів пропаганди та закріплення потрібного ставлення до самої справи, компанії організації та роз'яснення очікуваної поведінки персоналу.

5) Розвиток системи мотивації у відповідності до існуючих потреб працівників. Основна спрямованість та принципи побудови мотиваційної системи мають заохочувати норму поведінки, ставлення до справи, кінцеві робочі результати, в яких знаходить найповніше вираження зміст і основна спрямованість впровадженою і підтримуваною керівництвом організаційної культури компанії. Розбіжність та непослідовність між словами та ділом в даному випадку вкрай неприпустимі, при тому що при наявності аби навіть одноразового порушення встановлених мотиваційних принципів відразу приведе до різкого падіння довіри к політиці, яку проводить керівництво підприємства.

6) Критерії відбору в компанію. Треба розуміння яких працівників ми хочемо бачити в штаті: досвідчених професіоналів, володіючих необхідними досвідом та знаннями , або ж для нас не менше значення має здатність нового працівника прийняти норми поведінки та цінності що склалися в компанії та являють собою основу її організаційної культури.

Підтримка в процесі реалізації основних управлінських функцій. Істотний вплив на організаційну культуру чинить поведінку персоналу яку насамперед підтримують, а яку пригнічують за практики управління, що склалася. Наскільки керівництво вітає ті прояви які мають відношення до ініціативи та самостійності щодо підлеглих.

7) Порядки та традиції компанії. Організаційна культура має бути закріплена і транслюватимуся в традиціях і порядках, діючих в компанії, В

такому випадку на неї можуть вплинути ніякі разові відступи від встановленого та декларованого порядку.

У запропонованих методах ідеться про те, якою має бути філософія і практика управління в вибраній компанії ТОВ «ТД Східний експрес» і на що слід звернути увагу керівництву для підтримки та подальшого розвитку бажаної організаційної культури, яка підтримуватиме запропоновану та декларуємо стратегію розвитку компанії.

Розгляд шляхів формування бажаної організаційної культури передбачає в собі сприйняття компанія з одного боку як техніко-економічної, а з другого як соціальної системи.

Значним та вирішальним впливом на процес формування організаційної культури представників керівництва додає їм відповідальності за наслідки, які може мати для організаційної культури особиста поведінка керівника та стиль управління.

Роль та значення організаційної культури для успіху в реалізації як короткострокових так й довгострокових стратегічних цілей компанії та вміння формувати, модулювати та корегувати бажану організаційну культури є важливою умовою успішних організаційних змін та ефективного існування дієвого мотиваційного механізму підприємства .

Для оцінки впливу на результативність праці соціально-економічних методів мотивації необхідні умови їх реалізації їх за незмінності інших складових комплексу мотивації та стимулювання та зокрема матеріальних стимулів. В такому випадку є можливість відстежити ту ступінь впливу нематеріального стимулювання яку він оказує на продуктивність праці та співвіднести його з впливом існуючого матеріального заохочення й обрати найоптимальніший чи вміло комбінувати різні стимули.

ВИСНОВОКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасному світі управлінню мотивацією відводиться провідна роль.

В управлінні мотивація — це процес стимулювання працівників ціллю якого є здійснення ефективної діяльності, спрямований на досягнення цілей організації.

Необхідність мотивація полягає в ефективному виконанні декларованих рішень та запланованих завдань.

Мотивація людини спонукає, її до задоволення від роботи приводе до досягнення високих результатів.

Мотивація відноситься, до функцій менеджменту, та має теоретичне і практичне значення.

Від розуміння людини свої трудової діяльність і мотивами якими вона керується, на пряму залежить її ставлення до роботи.

Існує та впроваджено безліч різноманітних теорій і моделей мотивації. Однак керівникам компаній не варто шукати в цих роботах готових стандартних рішень з мотивування персоналу, а знаючи їхні основні положення, необхідно виробити програму мотивації персоналу дієву й ефективну, застосовну саме до даної компанії за даних умов.

Слід зрозуміти, що на кожному конкретному підприємстві має бути своя адаптована програма, в якій би враховувалися всі особливості діяльності компанії.

З переходом до ринкових відносин принципово змінюється сутність стимулів, що впливають на мотивацію праці, і її складові - оплату праці та формування доходів.

В цій системі блага не розподіляються з центру, а визнаються в кожному конкретному випадку на основі принципу обміну кваліфікації і часу найманого працівника, на заробітну плату і дохід від участі в прибутку. У зв'язку з цим досягнення підприємством - суб'єктом зовнішньоекономічної

діяльності, зростання обсягу виробництва, підвищення ефективності та продуктивності праці залежить від внутрішньо фірмового механізму мотивації праці та системи стимулів

Щоб побудувати здорові ділові, вигідні взаємовідносини з персоналом, керівництву компанії необхідна постійна комунікація з працівниками, їхнє стимулювання, розв'язання їхніх проблем, допомога в складних ситуаціях, усунення конфліктів усередині колективу.

Необхідно пам'ятати, що ефективна система мотивації персоналу має відповідати таким принципам: системність; комплексність; регламентація; стабільність; спеціалізація; цілеспрямована творчість.

Основна мета цієї роботи - розробити проект ефективного управління мотивацією персоналу на підприємстві ТОВ «ТД Східний експрес» для зниження плинності кадрів.

У процесі написання дипломної роботи було вирішено такі завдання:

- розглянуто процес мотивації та стимулювання конкретно обраної компанії;
- проаналізовано методи оцінки системи управління мотивацією та стимулювання персоналу;
- дано оцінку мотиваційному механізму, а також основним матеріальним і нематеріальним методам мотивації;
- розроблено заходів щодо вдосконалення системи управління мотивацією персоналу в ТОВ «ТД Східний експрес»;
- запропоновано систему заходів щодо вдосконалення технологій, методів і процедур мотивації персоналу для ТОВ «ТД Східний експрес».

У першому розділі було надано поняття та принципи мотивації, розглянуто методи мотивації персоналу, перелічено авторів і розкрито суть основних теорій мотивації персоналу: традиційних, змістовних і процесуальних. Розкрито поняття мотиваційного механізму та розглянуто його елементи.

У другому розділі було проведено аналіз господарської та зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ТД Східний експрес», наведено основні статистичні показники.

Далі проаналізовано процеси мотиваційного механізму конкретного підприємства, наявність наявних матеріальних і нематеріальних систем стимулювання персоналу з метою подальшого вироблення пропозицій щодо їх удосконалення, як і всієї системи мотивації загалом.

У третьому розділі було запропоновано заходи щодо вдосконалення системи управління мотивацією персоналу, а також технології та процедури стимулювання співробітників, було розроблено систему преміювання персоналу в системі мотивації ТОВ «ТД Східний експрес».

За умови успішної реалізації всіх заходів на цьому підприємстві, надалі можна буде застосувати їх і в інших компаніях, адже ефект, який вони можуть принести, значно більший за витрати, які несе компанія, вводячи їх у дію.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. *Україна: аспекти праці*. 2010.№3. С. 16-20.
2. Шишкін В. Мотиваційний механізм на підприємстві: матеріали міжнар. наук.практ.конф. URL: http://confiapv.at.ua/publ/konf_20_21_zhovtnja_2011_r/sekcija_5_ekonomichni_nauki/ 23-1-0-1196 (дата звернення 27.09.2023р.)
3. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. Київ: КНЕУ, 2009. 337 с.
4. Побережна Г. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. *Економіка АПК*. 2009, № 1. С.78-83.
5. Кондрюк М. Роль мотиваційного механізму в стратегії управління підприємством. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/975> (дата звернення 21.09.2023р.).
6. Ареф'єв С.О., Йіфань Ч. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7424/1/20170330_cluster_p305-314.pdf (дата звернення 27.09.2023р.)
7. Причепя, І. В. , Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7063> (дата звернення 29.09.2023р.).
8. Савлук А.Г. Мотиваційний механізм трудової активності персоналу URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/251.pdf> (дата звернення 27.09.2023р.).
9. Бєлова О. І. Мотиваційний механізм управління проектами: стратегічний аспект URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/296> (дата звернення 27.09.2023р.).

10. Вечеря С.В. Мотиваційний механізм в управлінні інноваційним розвитком підприємств URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/91496/04-Vecheria.pdf?sequence=1> (дата звернення 02.10.2023р.).

11. Мосійчук І.В. Мотивація як дієвий механізм в системі управління персоналом підприємства URL: http://eprints.zu.edu.ua/29278/1/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%9C%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B9%D1%87%D1%83%D0%BA_%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9A%D0%86%D0%91%D0%86%D0%A2.PDF дата звернення 02.10.2023р.).

12. Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/5916/1/Prysvitla.pdf> (дата звернення 02.10.2023р.).

13. Кириченко Н. Мотиваційний механізм організації підприємницької діяльності. URL: <http://tnveconom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/305> (дата звернення 02.10.2023р.).

14. Цимбал Ю. Підвищення ефективності мотиваційних механізмів у системі менеджменту організації URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)_110_TsymbalY.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_110_TsymbalY.pdf) (дата звернення 02.10.2023р.).

15. Сивицька І.Г. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства URL: (дата звернення 02.10.2023р.)

16. Гончар В.В. Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємств. URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/134192 (дата звернення 02.10.2023р.).

17. Ковальов В. М., Яковлева Ю. В. Мотиваційний механізм як метод управління машинобудівними підприємствами та персоналом URL: http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/201227/article/12KVNBEP.pdf (дата звернення 02.10.2023р.).

18. Дьолог Т.І. Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації . URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2013/6.pdf (дата звернення 12.10.2023р.).

19. Модернізація мотиваційного механізму
URL: <https://buklib.net/books/30497/> (дата звернення 22.10.2023р.)

20. Гриценко Д.С. Вплив впровадження мотиваційного механізму на ефективність діяльності підприємства. URL: <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/139-gritsenko-d-s-vpliv-vprovadzhennya-motivatsijnogo-mekhanizmu-na-efektivnist-diyalnosti-pidpriemstva> (дата звернення 02.10.2023р.)

21. Як правильно мотивувати співробітників.
URL: https://giftmall.com.ua/uk/blog/kak-pravilno-motivirovatsotrudnikov?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA98WrBhAYEiwA2WvhOkyPagzViQZaEfr8BXaCRPwsgOeNTakKaRSDd-QTChNsmTpZ8Q3BvxоCfd0QAvD_BwE (дата звернення 22.10.2023р.).

22. Шкода Т.Н. Мотиваційний клімат як механізм реалізації потенціалу молодих науковців у бізнес-середовищі
URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3183> (дата звернення 12.11.2023р.).

23. Стечишин В. О. Удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємств гостинності в сучасних умовах господарювання Тернопіль : ТНТУ, 2022. 88 с.

24. Барабаш О. Вплив впровадження мотиваційного механізму на ефективність діяльності підприємства. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/2448> (дата звернення 02.10.2023р.)

25. Корольков В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/7661> (дата звернення 02.10.2023р.).