

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
к.е.н., доцент

_____ Оксана СТОРОЖУК
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: **«Мотивація праці як складова економічного розвитку
підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-19
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

_____ **Кирило ВЛАСОВ**

Керівник: викладач

_____ **Сніжана Коваленко**

Рецензент: Директор ПП

«Алексзернотехніка»

Тетяна **СУХОПАРОВА**

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та зміст системи мотивації праці працівників підприємства як соціально-економічної категорії	6
1.2. Взаємозв'язок між основними мотивами та стимулами системи мотивації праці та результативністю роботи персоналу підприємств	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ "АЛЕКСЗЕРНОТЕХНІКА"	20
2.1. Організаційно-економічний аналіз "Алексзернотехніка"	20
2.2. Аналіз матеріальної та нематеріальної мотивації ПП «Алексзернотеніка»	26
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПП «АЛЕКСЗЕРНОТЕНІКА»	31
3.1. Виявлення резервів удосконалення мотивації трудової діяльності	31
3.2. Формування комплексної мотивації трудової діяльності персоналу підприємства	37
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Мотивація є однією з центральних ланок у системі управління сільськогосподарськими підприємствами. Вона безпосередньо виконує місію забезпечення сільськогосподарським працівникам певного рівня життя в грошовій і натуральній формі, визначаючи рівень індивідуального доходу, диференціюючи дохід відповідно до участі робочої сили і винагороджуючи конкретні внески в досягнення цілей підприємства.

Навіть найдосконаліші плани та найсучасніші організаційні структури будуть неефективними, якщо працівники не будуть зацікавлені у підвищенні ефективності роботи. Жодна система управління не буде працювати, якщо не буде розроблена ефективна система мотивації працівників на національному, регіональному рівні або в масштабах окремої компанії, яка заохочує кожного працівника до ефективної роботи для досягнення особистих цілей і цілей організації. Висока продуктивність працівників можлива лише тоді, коли вони зацікавлені в результатах, достатньо високих, щоб задовольнити їхні найважливіші потреби.

У світлі вищесказаного тема нашої роботи є особливо актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних засад та надання практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення системи управління мотивацією досліджуваного підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені та реалізовані наступні завдання:

- проаналізувати поняття мотивації як соціально-економічної категорії;
- визначити взаємозв'язок між основними мотивами та стимулами системи мотивації праці та результатами діяльності працівників підприємства;
- вивчити методологію та напрями дослідження управління мотивацією;
- здійснити організаційно-економічний аналіз ПП "Алексзернотехніка";

- провести аналіз матеріальної та нематеріальної мотивації в ПП "Алексзернотехніка";
- визначення попередньої інформацію щодо підвищення мотивації праці в ПП "Алексзернотехніка";
- формування комплексної мотивації працівників ПП "Алексзернотехніка" до трудової діяльності.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є стан управління мотивацією на підприємстві сільськогосподарського машинобудування ПП "Алексзернотехніка".

Предметом кваліфікаційної роботи є персонал ПП "Алексзернотехніка".

У першому розділі досліджено теоретичні засади формування системи мотивації персоналу підприємства.

У другому розділі роботи здійснено оцінку стану мотивації персоналу на ПП «Алексзернотехніка».

Третій розділ містить пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу досліджуваного підприємства.

За результатами дослідження сформульовані висновки та пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації праці на ПП «Алексзернотехніка».

Отримані результати можуть бути використані для послідуєчих наукових досліджень в галузі сільськогосподарського машинобудування.

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2023.

Кваліфікаційна робота містить 51 сторінку, 4 таблиці, 7 рисунків, список використаних джерел із 27 найменувань, 6 додатків.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: мотивація, потреби, мотив, стимул.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст системи мотивації праці працівників підприємства як соціально-економічної категорії

Праця завжди була джерелом матеріальних і нематеріальних цінностей, а питання мотивації праці ніколи не втрачало своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку людини та сприяти розвитку трудової мотивації мали місце ще на ранніх етапах зародження суспільного виробництва.

Еволюція наукових поглядів на мотивацію праці була тісно пов'язана з розвитком суспільного виробництва, підвищенням якості робочої сили, добробуту людей, існуючих соціальних умов, потреб, культури та релігії. Водночас, протягом тисячоліть спроби людства змінити поведінку людей ґрунтувалися на методі "спроб і помилок", а не на наукових підходах [15].

Дослідження показали, що теоретичні та практичні підходи до мотивації праці сьогодні включають стимулювання через самопримус та мінімальний дохід, метод "батога і пряника", а також матеріальний, процесуальний та комплексний підходи (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Підходи мотивації праці, їх класифікація

Джерело: [3,5]

Розуміння сутності систем мотивації персоналу має ґрунтуватися на поясненні сутності поняття "мотивація" (походить від грецького слова "рух").



Рис. 1.2 Процес мотивації праці персоналу у схемах

Джерело: [3,5]

Дослідження показали, що в літературі існує велика кількість визначень, які розкривають сутність мотивації з різних сторін. При цьому всі визначення мотивації праці можна розділити на дві групи. З одного боку, це поняття відноситься до мотиваційної системи окремого працівника або колективу. З іншого боку, це поняття використовується для опису процесу спонукання персоналу, груп або колективів до праці, тобто процесу формування, інтеграції та дії певних мотивів (мотиваційних систем).

Мотивація праці має передбачати не тільки задоволення фізіологічних, матеріальних і культурних потреб, а й досягнення певного іміджу в соціальній ієрархії. Вона зумовлена природними особливостями людини і, зокрема, необхідністю забезпечення нормального фізіологічного існування працівника, створення нормальних житлових, сімейних та інших матеріальних умов його життєдіяльності, забезпечення умов для духовного розвитку особистості та забезпечення природного відтворення і продовження свого виду [27].

Сутність мотивації полягає в пояснювально-демонстративній функції відстоювання доцільності своєї поведінки, регулятивній функції заборони одних видів поведінки і дозволу інших, комунікативній функції пояснення і прогнозування спілкування на роботі, соціалізуючій функції (через виконання своєї соціальної ролі в мікро- і макросередовищі трудового колективу) і коригуючій функції як механізму уточнення старих ідеалів, норм і ціннісних орієнтацій і формування нових ідеалів, норм і ціннісних орієнтацій, що здійснюється через специфічні функції мотивації.

Мотивація використовується для вирішення таких питань, як: оцінка роботи працівників, які досягають значних результатів, з метою подальшого стимулювання творчої активності; демонстрація ставлення компанії до високих результатів роботи; заохочення трудової діяльності працівників, які отримують визнання; використання різних форм визнання, підняття морального духу працівників через відповідні форми оцінювання; забезпечення процесів, які покращують трудову діяльність персоналу.

На основі проведеного дослідження можна запропонувати процес мотивації праці та схему її досягнення (рис. 1.2).

Як видно з рисунку 1.2, основою мотивації праці є незадоволені потреби людини.

Для прикладу. Економіка визначає потреби як умови людського життя або необхідні умови існування людини.

Потреби - це те, що неминуче виникає і супроводжує процес життєдіяльності людини і є спільним для різних людей, але в той же час індивідуальним для кожної людини. Фізіологічний, соціальний або психологічний розлад - це нестача або потреба в чомусь, що необхідно для створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини. Також правомірно трактувати потреби як стан дисбалансу, дефіциту, який є об'єктом дії. Якщо працівник отримує заробітну плату, достатню для задоволення своїх потреб, то продуктивність праці працівника буде вищою, ніж витрати компанії на нього [15].

Потреби виникають свідомо чи несвідомо і формуються під впливом зовнішніх і внутрішніх мотивуючих факторів через історично сформовані зразки, звички, традиції, стандарти, норми, пізнання, дослідження, оцінку, відкриття, рефлексію, спостереження і мотивацію. Тому потреби є різноманітними.

Як свідчить аналіз літературних джерел, до зовнішніх чинників, що мотивують персонал до праці, належать соціальні, правові та юридичні, політичні, економічні, ринкові, конкурентні, технологічні, міжнародні, духовні, природно-географічні чинники (табл. 1.1).

Виходячи з аналізу літературних джерел, до внутрішніх чинників мотивації праці належать прагнення, ідеали, ціннісні орієнтації, особистісні якості та досвід роботи кожного працівника [27].

Після визначення потреб працівники шукають шляхи їх задоволення та спрямовують свою поведінку відповідно до цілей, тобто конкретних результатів, яких вони хочуть досягти. Щоб забезпечити задоволення певної

потреби, працівник спрямовує свою поведінку на виконання поставленого завдання і отримує за це винагороду. Після отримання винагороди або покарання працівники переоцінюють важливість своїх потреб під впливом зовнішніх і внутрішніх причин. Таким чином, потреби постійно розвиваються і переоцінюються, що відображається у зміні важливості потреб індивіда в певний момент часу [14].

Таблиця 1.1

Характеристика факторів мотивації праці на макрорівні

Назва фактору	Складові фактору
Соціальні	Культурні традиції, цінності, ідеологія, особливості національного менталітету, психології, робота профспілок, системи соціального захисту персоналу, організаційна культура підприємства.
Законодавчо-правові	Розвиток законодавчої бази країни щодо розвитку підприємництва.
Політичні	Політика держави щодо розвитку підприємництва, політична стабільність в країні, надання субсидій.
Економічні	Податковий режим підприємств, кредитна політика держави, темпи інфляції цін та номінальної заробітної плати.
Ринкові	Демографічний фактор, рівень доходів населення, ситуація на ринку праці, розвиток підприємства.
Конкурентні	Розвиток підприємств-конкурентів у аналогічній галузі виробництва, їх цілі та способи їх досягнення.
Технологічні	Зміни у розвитку технологій виробництва.
Міжнародні	Рівень розвитку країни та регіону на світовому ринку, темпи девальвації національної валюти, розвиток експортних та імпорتنих операцій, залучення іноземних інвестицій, досвід розвитку інших країн.
Духовні	Рівень розвитку моральності у країні, регіональний трудовий менталітет
Природно-географічні	Рівень географічного розташування країни та регіону, кліматичні умови.

Джерело: [9]

Більшість потреб є циклічними. Тобто вони регулярно поновлюються, але форма конкретного прояву, ступінь стійкості та вплив на працівників можуть змінюватися. Потреби не можна спостерігати чи вимірювати, їх існування можна розпізнати лише через поведінку працівників.

Ще з часів Аристотеля відомо, що потреби поділяються на фізичні та психічні: Дж. Бентама, Дж. Бенфілда, У. Джевонса, Дж. Макулоха.

Іншими словами, вона створює інтерес до певної цільової діяльності і стає джерелом особистої активності. Отже, процес мотивації починається з розпізнавання та усвідомлення домінуючих потреб працівників.

Однак потреби без певних умов не є причиною поведінки. Потреби можуть лише спрямовувати та координувати діяльність. Потреби у свідомості людини перетворюються на інтереси.

Інтереси - це вибіркова і цілеспрямована діяльність, яка призводить до певної поведінки. Інтерес проявляється у спрямуванні уваги на певний об'єкт, явище або вид діяльності і впливає на психологічні процеси. Він виступає найважливішою стимулюючою силою, що збагачує життя людини [15].

Інтерес характеризується активним ставленням до використання переваг умов існування об'єкта. Інтерес спонукає кожного працівника рухатися в певному напрямку, що об'єднує людей і вимагає від них інтеграції зусиль та спільного вирішення проблем.

Інтереси мають об'єктивний характер, але вони також є суб'єктивно визначеними і специфічними для конкретного індивіда, групи або класу. Тому інтереси можна визначити як прояв об'єктивно існуючих суспільних відносин між людьми в процесі виробництва і реальної можливості задоволення їхніх потреб.

Ранжування інтересів призводить до персоніфікації їх окремих видів. Люди завжди прагнуть в першу чергу задовольнити свої найбільш нагальні потреби і, відповідно, інтереси. Таким чином, особисті інтереси працівника стоять на першому місці, і це трансформується в мотивацію.

Мотивація як складова моделі трудової мотивації (походить від латинського слова "movere", що означає "приводити в дію", "спонукати") - це форма прояву усвідомленої потреби, яка виникає під впливом зовнішніх обставин, а також є спонуканням до дії [27].

Тісний взаємозв'язок між мотивами, інтересами та потребами

пояснюється схожістю їхньої сутності. Оскільки потреби людини - це нестача чогось, інтереси - зацікавленість у чомусь, а мотиви - спонукання людини до діяльності, то мотиви є відображенням потреб. Мотиви виникають майже одночасно з виникненням потреб і проходять певні стадії, подібні до стадій формування потреб. Різноманітність усвідомлених потреб визначає широкий спектр мотивів і стимулів, що використовуються в бізнесі.

Поведінка людини зазвичай визначається сукупністю мотивів. Один з них є головним мотивом, а інші виступають як додаткові стимули. Мотиви породжуються, розвиваються і формуються потребами, але вони відносно незалежні, оскільки потреби не визначають однозначно набір мотивів, їх силу і стійкість. Це пов'язано з тим, що різні люди мають різну мотивацію і поведінку навіть для задоволення однієї і тієї ж потреби.

Огляд літератури показує, що існує багато категорій мотивів. Наприклад, данський психолог К. Мадсен виділив 19 основних мотивів і класифікував їх на чотири групи: I - органічні мотиви: голод, спрага, сексуальний потяг, материнські почуття, біль, холод, тепло, фізіологічні потреби, потреби дихання; II - емоційні мотиви: страх, потреба в безпеці, агресія; III - соціальні мотиви: сила людських стосунків, прагнення до активності; IV - активні мотиви: прагнення до досвіду, фізична активність, цікавість (інтелектуальна активність), хвилювання (емоційна активність), прагнення до творчості (складна активність) [21].

На практиці майже неможливо розрізнити, чи є вплив виключно внутрішніми або зовнішніми мотивами. Відсутність чіткого розмежування між внутрішніми та зовнішніми стимулами підвищує важливість аналізу та моніторингу в управлінській практиці. Адже можна змінити та посилити поведінку працівників за допомогою стимулів, що ґрунтуються на зовнішніх мотивах, але ці стимули повинні створювати певний рівень внутрішньої мотивації.

Мотиви формуються під впливом стимулів. Девід Фрімен стверджує: "Кожна мотивація потребує стимулу. Без стимулу мотивація в'яне і вмирає".

Поняття "стимул" (від лат. stimulus - батіг, батіг, пугало) означає спонукальний мотив, причину мотивації. Стимули - це засоби, які визначають взаємозв'язок між внутрішньою та зовнішньою мотивацією людини, її внутрішніми бажаннями та сприятливими умовами, що спричиняють винагорода (покарання) працівника. Отже, під стимулами слід розуміти цілеспрямовану зовнішню мотивацію, яка сприяє підвищенню інтенсивності певного мотиву в поведінці людини. У межах компанії стимули - це будь-який фактор (об'єкт, явище або процес), який визначає (сприяє, спрямовує або заохочує) трудову поведінку працівників. Стимулами можуть бути винагорода, просування по службі, адміністративне визнання, почуття обов'язку, відповідальності, страху, благородства або самовираження. Таким чином, стимул - це вигода (річ, цінність), яка може задовольнити бажання людини здійснювати певну поведінку. Різниця між стимулами і мотивами полягає в тому, що стимули характеризують блага, а мотиви - бажання людини їх отримати. Іншими словами, стимул стає мотивом лише тоді, коли він усвідомлюється людиною, задовольняє її потребу і вимагає можливої дії [21].

Стимулом є не тільки об'єкт потреби, але й можливість його отримати (позитивний стимул) або втратити (негативний стимул).

На рівні підприємства структури стимулювання постійно змінюються. Разом з розвитком матеріально-технічної бази виробництва, створенням безпечних умов праці, удосконаленням її змісту та організації змінюються і традиційні стимули до праці. З'являються і функціонують нові стимули, які раніше не були можливими. Тому їх необхідно постійно аналізувати, щоб ефективно мотивувати персонал.

Мотивація та стимулювання - це два паралельні та взаємопов'язані етапи в моделі мотивації працівників. Стимули можуть створювати багато різних мотивів, а кілька стимулів можуть впливати на формування одного мотиву.

Як і у випадку зі стимулами, серед економістів немає єдиного погляду

на стимули. В одному випадку під стимулами розуміють певну сукупність, систему стимулів, як набір відповідних інструментів (форм, методів). Так, на думку І. Поваріч, стимулювання слід розглядати як систему, тобто сукупність взаємопов'язаних, взаємозалежних і взаємодіючих видів стимулів та їх організаційних форм, які спонукають об'єкти управління діяти відповідно до цілей об'єктів управління [15].

В іншому значенні стимулювання визначається як процес стимулювання, тобто використання певних інструментів і способів визначення результатів, до яких вони призводять або фактично призводять. Так, на думку О. Віханського та А. Наумова, стимулювання - це процеси, які використовують різні стимули для мотивації людей. За предметом дослідження можна виокремити системи стимулювання як сукупність видів і форм організації стимулювання, спрямованих на заохочення персоналу до праці відповідно до цілей працівника та компанії [5].

Використання стимулів створює сприятливі умови не тільки для задоволення потреб працівників, а й для забезпечення трудової поведінки, необхідної для ефективного функціонування компанії. Стимулювання є засобом мотивації.

Аналіз видів мотивації показує, що основними видами є інструментальна, професійна, патріотична, економічна та люмпен-мотивація. Кожному типу трудової мотивації відповідає певна форма стимулювання.

Таким чином, цілеспрямована трудова діяльність працівників ґрунтується на реалізації їхньої мотивації шляхом надання стимулів відповідно до їхніх типів мотивації, цінностей та компетенцій.

1.2. Взаємозв'язок між основними мотивами та стимулами системи мотивації праці та результативністю роботи персоналу підприємств

В Україні на початку економічних реформ методи мотивації працівників здебільшого базувалися на підході "батога і пряника", коли

підприємства використовували лише деякі з багатьох компонентів системи мотивації працівників. Як наслідок, українські підприємства зіткнулися з низькою продуктивністю праці, безініціативністю, недостатньою креативністю працівників та плинністю кадрів. Тому сьогодні ефективне функціонування підприємств неможливе без впровадження нових та ефективних систем мотивації персоналу.

Аналіз складових систем мотивації праці показує, що всі компоненти в тій чи іншій мірі використовуються на підприємствах по всьому світу. Однак їх розподіл, сфера застосування, ефективність та ступінь визнання персоналом є нечіткими. Тому з метою визначення практичного застосування складових системи мотивації праці на українських та зарубіжних підприємствах було проведено аналіз літературних джерел для визначення ступеня їх впливу на діяльність персоналу.

Першим етапом став аналіз сприйняття мотивації як важливої складової управління персоналом та адміністративних функцій. Служба управління персоналом СОЦІС провела опитування фахівців з управління персоналом у 280 українських приватних компаніях. За ступенем важливості питань управління персоналом ці експерти поставили мотивацію персоналу та розробку систем оплати праці на найнижчий та восьмий найнижчі варіанти відповідно.

Аналізуючи ці результати, можна зробити висновок, що мотивації як функції управління в Україні приділяється мало уваги, що призводить до конфлікту інтересів між функціями та зниження якості і результатів управління. Результати опитування, проведеного місцевою громадською організацією "Центр досліджень лідерства та управління" серед керівників підприємств Івано-Франківської області, дозволили зробити такі висновки: значна частина керівників (67%) не мають навіть базових знань про сучасну теорію мотивації; інтуїтивні спроби керівництва покращити ситуацію в компаніях за допомогою різних складових мотиваційної системи на практиці майже відсутні (93%); керівники компаній (85%) продовжують

використовувати всі три методи для стимулювання своїх працівників. Дослідження показало, що 65% керівників створюють мотиваційні програми інтуїтивно, 60% - спираючись на минулий досвід, і лише 35-40% враховують зворотній зв'язок та психографічні особливості членів колективу. Отже, можна зробити висновок, що керівники та HR-фахівці приділяють недостатньо уваги мотивації праці як функції управління та складовій HR-менеджменту. За даними соціологічного опитування, проведеного в Україні у 2021 році серед 2000 осіб, 80% респондентів вважають дохід найважливішою мотивацією на роботі.

Українські дослідники мотивації праці І. Дмитрієв та С. Башкатова провели опитування 107 працівників недержавних підприємств Харківської області з метою визначення мотивації працівників недержавних підприємств. Всі респонденти були розділені на три вікові групи: до 30 років, 31-50 років та понад 50 років. Результати показали, що представники всіх вікових груп надають перевагу матеріальним мотивам, на другому місці - мотив самореалізації у групі старше 50 років, але такі мотиви є малоефективними, оскільки ці працівники вважають, що вони використовують свої таланти та навички у роботі.

41% респондентів у Львівській області незадоволені низькою заробітною платою, 35% - ненадійністю виплати заробітної плати, 13% - несприятливими умовами праці та 6% - незручним графіком роботи. Респонденти з Львівської області здебільшого вказували на фінансові причини зміни роботи. Понад 70% респондентів вважають високий рівень заробітної плати та її стабільність необхідним, а понад чверть - бажаним. Наступними за важливістю мотивами пошуку роботи є належні умови праці (необхідна умова для 52,6% респондентів і бажана умова для 35,4%) та доступ до транспорту (45 і 38,8% відповідно). Не менш важливими мотивами для вибору нової роботи є можливість бути корисним людям (необхідна умова для 40,3% респондентів і бажана умова для 44%) та можливість проявити свої здібності (39,4% і 48,2% відповідно).

Таким чином, можна зробити висновок, що найбільш актуальними мотивами для безробітних є ті, що задовольняють їхні фізіологічні потреби та потреби у безпеці. Мотиви, що задовольняють потреби в розвитку, самореалізації та саморозвитку, на даному етапі для них не підходять.

О. Павловська провела велике і важливе дослідження щодо оцінки результатів праці та оплати праці на підприємствах різних форм власності в Україні. Згідно з результатами, заробітна плата безпосередньо залежить від структури власності підприємства, причому на спільних підприємствах та малих підприємствах платять вищу заробітну плату.

Близько 40% респондентів мають премії або доплати до заробітної плати. З них 85,7% виплачуються в абсолютному вираженні і 14,3% - у відсотках від заробітної плати.

Близько половини респондентів не мають бонусної програми в своїй компанії. Серед компаній, які мають бонусну програму, 15,7% встановлюють бонуси у відсотках від заробітної плати, а 70,2% виплачують бонуси в абсолютному вираженні.

Серед критеріїв складності, умов та інших критеріїв мотивації праці найнижчі бали серед респондентів отримали такі критерії, як турбота керівництва про добробут своїх працівників, рівень матеріального та морального стимулювання праці, творчий підхід до роботи. Автори дослідження проаналізували характеристики робочих місць респондентів, які вважають, що їхня праця недостатньо враховується в системі оплати праці (рис. 1.3).

Так, за даними опитування, проведеного О. Павловською, більшість респондентів незадоволені адекватністю винагороди порівняно з розміром, складністю, відповідальністю, умовами праці, креативністю, ініціативністю, кваліфікацією, професіоналізмом, ненормованим робочим днем та робочим тижнем. Для підвищення мотивації до праці необхідно підвищити заробітну плату хоча б до рівня прожиткового мінімуму та посилити зв'язок між рівнем оплати праці та кінцевими результатами роботи підприємства і галузі.

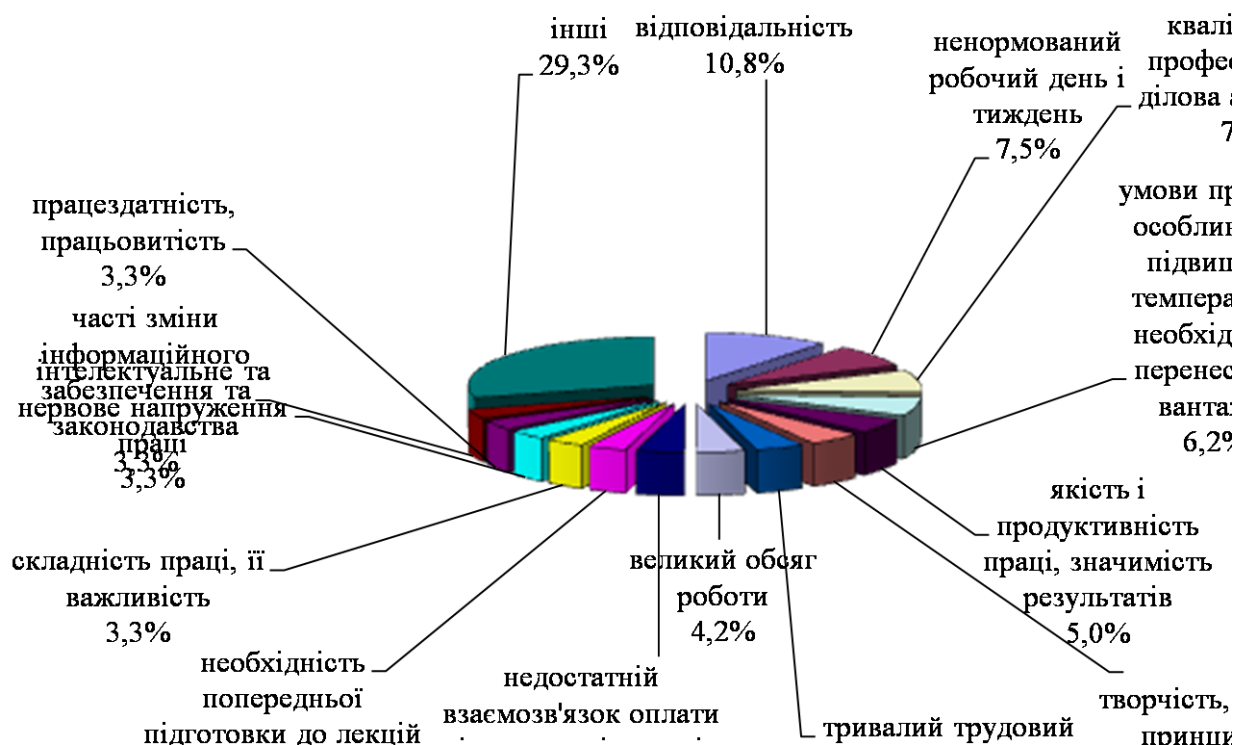


Рис. 1.3 Особливості праці, недостатньо враховані в системі її оплати (дослідження О. Павловської)

Джерело: [25]

Узагальнюючи наукові дослідження системи оплати праці, можна зробити висновок, що сучасна система оплати праці не спрямована на підвищення продуктивності праці, творчої активності та ініціативності працівників. Тому на сучасному етапі розвитку української економіки необхідно приділити значну увагу перебудові системи оплати праці як складової системи мотивації праці.

Порівняльне дослідження В. Дружиніної щодо основних мотивацій працівників в Україні та на Заході показало, що матеріальне заохочення є найважливішою мотивацією серед понад 50 опитаних працівників в Україні, тоді як для працівників західних компаній воно є найменш важливим (рис. 1.4).

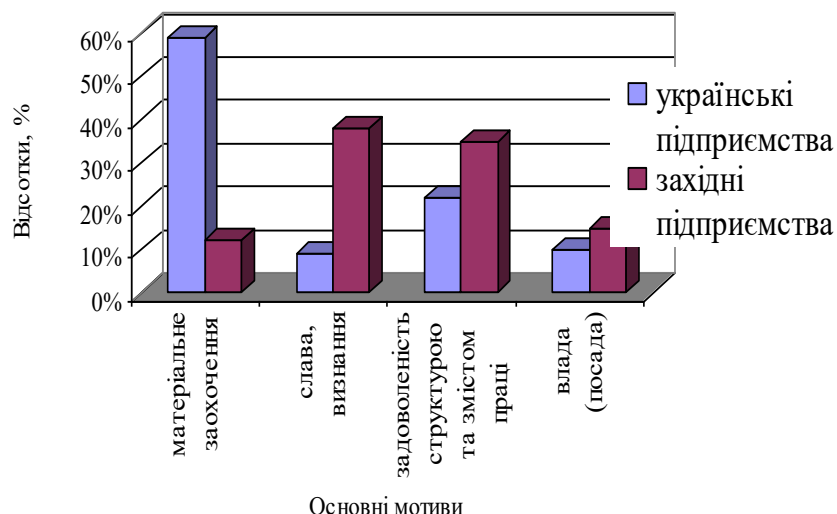


Рис. 1.4 Порівняльна характеристика основних мотивацій працівників в українських та західних компаніях

Джерело: [22]

Згідно з опитуванням, проведеним Wilson Group у США, серед 75 різних стимулів на першому місці опинилися витрати на охорону здоров'я, що фінансуються компанією. Респонденти були згруповані за віком та освітою.

Для працівників віком до 30 років найефективнішими стимулами були кар'єрний ріст, розвиток навичок та можливість брати участь у прийнятті рішень. Для працівників середнього віку найважливішими стимулами були оплачувана відпустка, цікава і відповідальна робота та премії за особисті результати. Для працівників у віці 50 років і старше більш важливою була участь у прийнятті рішень, за які вони несуть відповідальність.

Система мотивації в Україні повинна мати ті ж самі складові, що і в інших країнах, але на сучасному етапі розвитку економіки основним акцентом цієї системи має бути рівна оплата праці та її зростаюча стимулююча роль, про що свідчать роботи багатьох науковців.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ "Алексзернотехніка"

2.1. Організаційно-економічний аналіз "Алексзернотехніка"

Приватне підприємство "Алексзернотехніка", (далі ПП "Алексзернотехніка") перебуває на обліку Головне управління ДПС у Кіровоградській області, Олександрійська ДПП (м. Олександрія).

Приватне підприємство "Алексзернотехніка" є платником податку на прибуток та платником податку на додану вартість з 11 січня 2010 року (№ св.ва платника ПДВ 100260742).

Основними видами діяльності ПП "Алексзернотехніка" є: виробництво сільськогосподарських та лісогосподарських машин і устаткування. Технічне обслуговування та ремонт промислових машин і устаткування Виробництво машин і устаткування для виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів.

Підприємство діє на основі статуту. Статут регулює діяльність Приватного підприємства "Алексзернотехніка", заснованого на засадах приватної власності громадянина України, згідно зі ст. 113 Господарського Кодексу України, главою 7 Цивільного Кодексу України. Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання, створеним для задоволення суспільних та власних потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, торгівельної, іншої господарської діяльності та надання послуг у порядку, передбаченому цим Статутом та законодавством України.

Засновником підприємства є громадянин України, не обмежений законом у правоздатності та дієздатності: Сухопарова Тетяна Володимирівна.

Організаційно - правова форма Підприємства - приватне підприємство. Вид підприємства - приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадянина України.

Місцезнаходження Підприємства: Україна, 28000, Кіровоградська область, м. Олександрія, вул. 6-го Грудня б. 4.

Метою діяльності Товариства є задоволення суспільних і власних потреб та одержання прибутку шляхом самостійного, активного і систематичного здійснення виробничої, торговельної та іншої господарської діяльності.

Діяльність Товариства охоплює наступні напрямки:

- Виробництво машин та обладнання для переробки сільськогосподарської продукції;
- Монтаж машин та обладнання для переробки сільськогосподарської продукції
- Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування для переробки сільськогосподарської продукції;
- Оптова торгівля іншими машинами та обладнанням
- Здавання під найм власного чи орендованого нерухомого майна
- Автомобільний вантажний транспорт
- Вирощування зернових та технічних культур
- Змішане сільське господарство
- Послуги у сфері рослинництва та озеленення
- Виробництво будівельних матеріалів і конструкцій.

Статутний капітал Товариства формується відповідно до вимог чинного законодавства і може бути збільшений шляхом збільшення номінальної вартості акцій або випуску додаткових акцій існуючої номінальної вартості в порядку, передбаченому чинним законодавством, або може бути зменшений у порядку, встановленому Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

Товариство має відокремлені основні та оборотні засоби, самостійний баланс, поточний та інші рахунки в установах банків і діє на основі повного господарського розрахунку та самоокупності.

Підприємство забезпечує оплату праці, соціальні та правові гарантії відповідно до вимог чинного законодавства. Чисельність працівників, які

працюють за контрактом на підприємстві, не може перевищувати чисельність, передбачену чинним законодавством.

Директор представляє підприємство на всіх рівнях. У підпорядкуванні директора знаходяться: адміністрація (інженер з організації керування виробництвом, менеджер з постачання, менеджер із збуту, спеціаліст з охорони праці); бухгалтерія (головний бухгалтер, бухгалтер); конструкторський відділ (інженер-конструктор); виробнича дільниця (налагоджувальник зварювального й газоплазморізного обладнання, електрозварник, токар, токар-розточувальник, фрезерувальник, електрик цеху, електрик дільниці, слюсар з механоскладальних робіт, слюсар із складання металевих конструкцій, маляр); транспортна дільниця (водій автотранспортних засобів, машиніст крана автомобільного); охорона (охоронник) [додаток А].

Оцінка економічної ефективності діяльності ПП "Алексзернотехніка" проводилася за матеріалами фінансової звітності підприємства (додатки Б, В, Г, Д, Е).

Аналіз майнового стану підприємства проводиться у декілька етапів.

Проаналізуємо стан активів та його окремих частин ПП "Алексзернотехніка" за 2018 – 2022 рр.

Згідно з таблицею 2.2, загальний обсяг власних коштів підприємства, включаючи грошові та розрахункові кошти, зменшився на 109,5 тис. грн. У 2018 році мобільні кошти становили 49,92% власних коштів, тоді як у 2022 році вони становитимуть 87,31%. За період з 2018 по 2022 рік він зменшився на 1 210,6 тис. грн. Значне зменшення показали запаси, вартість яких зменшилася на 141,9 тис. грн; грошові кошти та короткострокові цінні папери у 2022 році становили 904 тис. грн і становили 30,59% від загального обсягу інвестицій в оборотний капітал. Таким чином, забезпеченість власними оборотними коштами на кінець 2022 року склала 37,1%, що майже в 1,5 рази нижче, ніж у 2018 році (порівняно з 64,46% на початок звітного

періоду). Скорочення дебіторської заборгованості може позитивно вплинути на платіжно-розрахункову дисципліну з кредиторами та покращити фінансовий стан компанії.

Таблиця 2.2

Аналізуючи структуру активів балансу ПП «Алексзернотеніка»

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+;-)
1. Всього майна, тис.грн.	3494,5	4112	3891,5	2455,2	3385	-109,5
2. Необоротні активи, тис.грн.	1749,7	2351,4	2120	264,3	429,6	-1320,1
- в % до вартості майна	50,07	57,18	59,02	10,76	12,69	-37,38
3. Оборотні активи, тис.грн.	1744,8	1760,6	1771,5	2190,9	2955,4	-1210,6
- в % до вартості майна, з них: а) запаси, тис.грн.	49,92 415,5	42,81 607,8	45,52 310,3	89,23 159,8	87,31 273,6	+37,39 -141,9
-в % до оборотних активів	23,81	34,52	17,52	7,29	9,26	-14,5
б) грошові кошти, тис. грн.	126,5	16,9	415,2	854,4	904	+777,5
- в % до оборотних активів	7,25	0,96	23,44	39,0	30,59	+23,34
в) кошти в розрахунках, тис. грн.	1124,7	1042,6	948,8	1115,6	1118,7	-6
- в % до оборотних активів	64,46	59,22	53,56	51	37,85	-26,61
г) інші оборотні активи, тис. грн.	55,7	61,6	60,2	61,1	659,1	+603,4
- в % до оборотних активів	3,19	3,5	3,4	2,79	22,30	+19,11

Джерело: сформовано автором на основі додатків Б, В, Г, Д, Е.

Дані таблиці 2.3 показують, що вартість сукупних активів зменшилася на -109,5 тис. грн., тоді як власний капітал збільшився на 223 тис. грн.). Заборгованість підприємств за досліджуваний період зменшилася на 332,5 тис. грн., що свідчить про низьку залежність від зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.3

Аналіз капіталу ПП «Алексзернотеніка»

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+;-)
1.Всього капіталу, в т. ч.:	3494,5	4112	3891,5	2455,2	3385	-109,5
2.Власний капітал, тис. грн.	871,6	939,4	993,9	1016,4	1094,6	+223
- в % до майна						
2.1.Наявність власного оборотного капіталу, тис. грн.	24,94 -878,1	22,84 -1412	25,54 -1126,1	41,4 752,1	32,33 665	+7,39 -213,1
- в % до власних коштів	-0,75	-50,3	13,3	74,0	60,75	+60
3.Залучений капітал, тис. грн.	2622,9	3172,6	2897,6	1438,8	2290,4	-332,5
- в % до майна, з них:	75,05	77,15	74,46	58,6	67,66	-7,39
3.1.Довготермінові позики, тис. грн.	-	-	-	-	-	-
- в % до позиченого капіталу	-	-	-	-	-	-
3.2.Короткотермінові позики, тис. грн.	-	-	-	-	-	-
- в % до позиченого капіталу	-	-	-	-	-	-
3.3.Кредиторська заборгованість, тис. грн.	2622,9	3172,6	2897,6	1438,8	2290,4	-332,5
- в % до позиченого капіталу						

Джерело: сформовано автором на основі додатків Б, В, Г, Д, Е.

Розробка та проведення своєчасного та всебічного аналізу фінансово-економічної стійкості підприємств має важливе значення для локалізації кризових явищ та прийняття оперативних рішень щодо подолання наслідків кризи з одночасною мінімізацією можливості банкрутства підприємства.

Одним з основних інструментів антикризового управління та забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємств сільськогосподарського машинобудування є аналіз стану капіталу підприємства, джерел його формування, ефективності використання та доступності в кризовий період.

Ліквідність активів визначається як їх здатність бути перетвореними в грошові кошти, а ступінь ліквідності визначається тривалістю періоду, протягом якого відбувається ця конвертація. Чим коротший період, тим вища ліквідність такого активу.

Ліквідність компанії означає, що теоретично вона має достатньо обігових коштів для виконання своїх короткострокових зобов'язань, навіть якщо вона не може дотриматись контрактних термінів їх погашення.

Таблиця 2.4

Коефіцієнти ліквідності підприємства ПП «Алексзернотеніка»

Показники	Розрахункові показники				
	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
1. Аналіз майнового стану підприємства					
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,80	0,83	0,89	0,93	0,90
2. Аналіз ліквідності підприємства					
2.1. Коефіцієнт покриття	0,67	0,55	0,61	1,52	1,29
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,51	0,36	0,50	1,41	1,17
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,01	0,14	0,09	0,39
2.4. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-878,10	-1412,00	-1126,10	752,10	665,00

Джерело: сформовано автором

Аналіз ліквідності підприємства здійснюється за даними балансу та дозволяє визначити спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання.

Нижче наведений рис. 1.5 де відображена динаміка показників ліквідності за 2018-2022 рр.

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.4, свідчить про те, що у 2022 році не було загрози ліквідації або припинення діяльності підприємства, а також не було виявлено негативних ситуацій, які могли б призвести до зупинки

підприємства. Підприємство працювала в штатному режимі відповідно до встановленого плану [19].

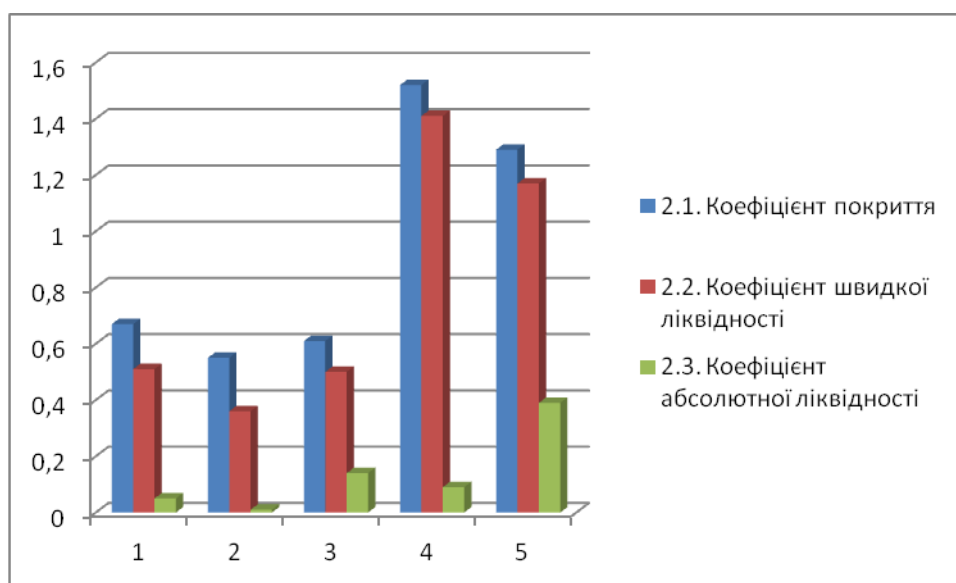


Рис. 2.5 Динаміка показників ліквідності ПП «Алексзернотеніка» за 2018-2022 роки

Джерело: сформовано автором на основі табл.2.3.

Станом на 31 грудня 2022 року середньооблікова кількість штатних працівників становила 38 осіб, з яких 7 - жінки [34]. Для мотивації працівників розроблена спеціальна програма доплат до заробітної плати. Кожному працівнику надаються рівні можливості при конкурсі на заміщення вакантних посад.

Організаційна структура ПП «Алексзернотеніка» базується на чіткому взаємозв'язку між різними підрозділами організації та розподілі прав і обов'язків, а її структура та правління змінюються та вдосконалюються [додаток А].

2.2. Аналіз матеріальної та нематеріальної мотивації ПП «Алексзернотеніка»

Матеріальна мотивація праці є однією з центральних ланок у системі управління сільськогосподарськими підприємствами. Вона безпосередньо

виконує місію підтримки певного рівня життя сільськогосподарських працівників у матеріальній та натуральній формі шляхом визначення рівня особистого доходу, його диференціації відповідно до трудової участі та винагороди за конкретний внесок у досягнення цілей організації.

Роль підсистеми стимулювання та мотивації персоналу в загальній системі управління людськими ресурсами є важливою, тому ми розглянемо її більш детально.

Для того, щоб проаналізувати систему мотивації ПП «Алексзернотеніка», необхідно надати наступну інформацію.

На ПП «Алексзернотеніка» станом на 1.01.202р. фактична чисельність працюючих складала 38 чоловік, з них 7 жінок.

Аналіз діяльності ПП «Алексзернотеніка» показує, що для управління поточною трудовою діяльністю використовується владна мотивація (накази та розпорядження).

Документи, що регламентують мотивацію та стимулювання праці, відсутні.

Досвід малих сільськогосподарських підприємств підтверджує, що найефективнішим мотиваційним інструментом залишається заробітна плата. Заробітна плата відіграє роль гарантії отримання певної кількості життєвих благ, необхідних для повного відтворення робочої сили, що є об'єктивною передумовою ефективного функціонування виробництва. Таким чином, заробітна плата є важливою складовою виробничих відносин, але вона не є лише трудовим доходом і її роль не обмежується сферою виробництва.

Матеріальним стимулом для працівників до праці є своєчасна виплата стабільної заробітної плати. Час від часу працівникам виплачуються премії. Однак у ПП «Алексзернотеніка» немає комплексного підходу або чітко визначених критеріїв, відповідно до яких працівники не знають, що саме їм потрібно зробити, щоб отримати або не отримати премію. Крім вищезазначеного, в компанії передбачені одноразові виплати певної суми на значущі події в житті працівника, такі як одруження або день народження.

Можливість отримання премій позитивно впливає на трудову поведінку та продуктивність працівників, але для підвищення рівня їхньої мотивації необхідно запровадити чітку схему преміювання.

У практиці ПП «Алексернотеніка» трапляються випадки, коли підстав для визначення та виплати премій недостатньо. Тоді вони виплачуються на основі того, що іноді називають "залишковим принципом". Це є наслідком корпоративної культури, позбавленої підприємницького духу, і є основою для поширеного суб'єктивізму в оцінці роботи працівників. Така практика є шкідливою, оскільки не тільки не допомагає у мотиваційних заходах, але й руйнує дух менеджменту та загрожує підризом доброчесності та лояльності працівників досліджуваного підприємства.

Послідовний та виважений підхід до розробки критеріїв та умов преміювання є одним із способів запобігти використанню премій за залишковим принципом. Важливим для цього етапу процесу мотивації є донесення такого підходу до окремих працівників і переконання керівництва ПП «Алексернотеніка» в тому, що він правильно визнається і розуміється суб'єктами процесу мотивації.

Під показниками преміювання слід розуміти конкретні кількісні або якісні характеристики виконання роботи, досягнення яких призводить до преміювання. При цьому розмір премії залежить від порівняння визначеного (стандартного) показника преміювання з фактичними результатами діяльності керівника (або, у відповідних випадках, групи керівників). У разі перевищення фактичних результатів діяльності над стандартним показником або досягнення задовільних динамічних характеристик роботи, розмір премії збільшується пропорційно або в інший спосіб (підвищувальний, регресивний або комбінований).

Оплата праці працівників ПП «Алексернотеніка» здійснюється відповідно до Закону України "Про оплату праці". Компанія використовує офіційну систему оплати праці.

Тепер проаналізуємо матеріальні стимули, які використовуються в ПП «Алексзернотеніка».

Більшість працівників ПП «Алексзернотеніка» отримують заробітну плату: (від 7260 грн. у охоронник до 7920 грн. у директора за жовтень-грудень 2022 року). У розвинутих країнах заробітна плата має бути щонайменше у 2,5 рази вищою за прожитковий мінімум, щоб бути мотивуючим фактором.

У ПП «Алексзернотеніка» не передбачено надурочних робіт, роботи у святкові та вихідні дні, обов'язкових простоїв, доплат за виконання особливо важливих завдань або освоєння нової професії.

З точки зору оплати праці, найвищі зарплати отримують професіонали (головні бухгалтери та директори), а найнижчі - водії та обслуговуючий персонал.

Хоча матеріальні стимули, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, це не означає, що нематеріальні мотивації та стимули є другорядними.

На поведінку людей на роботі все більше впливає сама робота, тобто трудова мотивація, що створюється змістом, умовами, організацією, режимом роботи тощо трудового процесу. Кожна людина потребує змістовної, цікавої та корисної роботи, а також сприятливих умов праці. Вони також хочуть мати певні перспективи розвитку. Кваліфіковані працівники відчують почуття власної гідності та самоствердження, коли результати їхньої праці високо оцінюються як ними самими, так і суспільством.

Важливу роль відіграють також статусні мотиви. Статусні мотиви - це внутрішні спонукання поведінки, пов'язані з прагненням досягти вищої посади, виконувати складнішу і відповідальнішу роботу або працювати в престижній і соціально значущій сфері діяльності.

Зокрема, коли робота стає більш інтелектуалізованою, задоволеність роботою зростає. Це підтверджує високу спонукальну силу навчальної складової в системі мотивації.

У накладних витратах ПП «Алексзернотеніка» витрати на розвиток людських ресурсів включені до розділу про вартість послуг, що надаються виробничим працівникам: У 2021 році один працівник пройшов перепідготовку на суму 10023,8 грн. та п'ять працівників підвищили кваліфікацію на суму 10500,9 грн. У 2022 році перепідготовка кадрів у ПП «Алексзернотеніка» не проводилась, двоє працівників навчались на заочній формі навчання у вищих навчальних закладах за власний кошт.

Моральних та психологічних стимулів для роботи в ПП «Алексзернотеніка» мало, перспективи для особистісного зростання відсутні. Варто також зазначити, що працівники, які не задовольняють свої первинні потреби (достатній рівень життя), мало зацікавлені в похвалі чи визнанні з боку керівництва.

Соціально-психологічні методи, які використовуються на досліджуваному підприємстві, є недостатньо ефективними для забезпечення розумової стимуляції, створюють негативний психологічний клімат у колективі та не сприяють формуванню почуття приналежності до організації, що негативно впливає на рівень мотивації працівників.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПП «АЛЕКСЗЕРНОТЕНІКА»

3.1. Виявлення резервів удосконалення мотивації трудової діяльності

Побудова системи мотивації людей до праці в малому секторі аграрної економіки є однією з найскладніших проблем. Адже тут необхідно враховувати складні особливості аграрних відносин, об'єктивно зумовлені як специфікою сільськогосподарської праці, так і складністю сільського життя.

Мотивація працівників є однією з найважливіших передумов забезпечення високих показників соціально-економічного розвитку підприємства. Оскільки працівники відіграють посередницьку роль у забезпеченні взаємодії між керівництвом та клієнтами, виживання компанії в конкурентному середовищі значною мірою залежить від ефективності роботи працівників.

На основі аналізу ефективності системи мотивації в ПП «Алексзернотеніка» були виявлені деякі резерви, необхідні для вдосконалення системи мотивації.

Згідно з проведеним аналізом, рівень мотивації в ПП «Алексзернотеніка» є низьким і жодних кроків для покращення ситуації, що склалася, не робиться. Використовуються неповні методи мотивації, що призводить до втрати мотивації та низької зацікавленості працівників у своїй роботі з метою повного використання наявних резервів. Низька ефективність внутрішньофірмових відносин також зумовлена наступними факторами.

- Ініціатива та підприємницький дух працівників ПП «Алексзернотеніка» часто не заохочується, а навпаки, пригнічується;
- фонд економічного стимулювання ПП «Алексзернотеніка» не створений і розподіляється централізовано;

- Працівники ПП «Алексернотеніка»" не несуть матеріальної відповідальності за ефективне використання виробничих фондів, трудових і матеріальних ресурсів.

Така економічна ситуація є наслідком неефективної організації системи мотивації на підприємстві, що призводить до невідповідності між витратами працівників та матеріальною винагородою, яку вони отримують.

Вирішити ці проблеми можна шляхом розробки нових ефективних комплексних мотивацій, спрямованих на досягнення кінцевого результату діяльності, що характеризуються взаємозв'язком і взаємозалежністю соціально-психологічних і соціально-економічних процесів, гармонізацією індивідуальних і корпоративних інтересів.

Загальна класифікація резервів підвищення ефективності мотиваційної системи ПП «Алексернотеніка», тобто підвищення продуктивності праці на підприємстві, наведена на рис. 3.6.

Одним із резервів підвищення ефективності системи мотивації ПП «Алексернотеніка» є вдосконалення системи оплати праці. Роль винагороди в мотиваційних механізмах є важливою, оскільки вона задовольняє базову потребу в нормальному житті людини. Водночас, винагорода може бути мотивуючим фактором лише тоді, коли вона безпосередньо пов'язана з виконанням роботи.

Працівники ПП «Алексернотеніка» повинні бути переконані, що існує стійкий зв'язок між матеріальною винагородою та їхньою роботою і що існує елемент винагороди, який відображається в досягнутих результатах.

Звичайно, мотиваційні механізми винагороди відіграють важливу роль, але постійно зростаючий рівень винагороди не сприяє підтримці трудової активності на необхідному рівні та підвищенню ефективності праці.

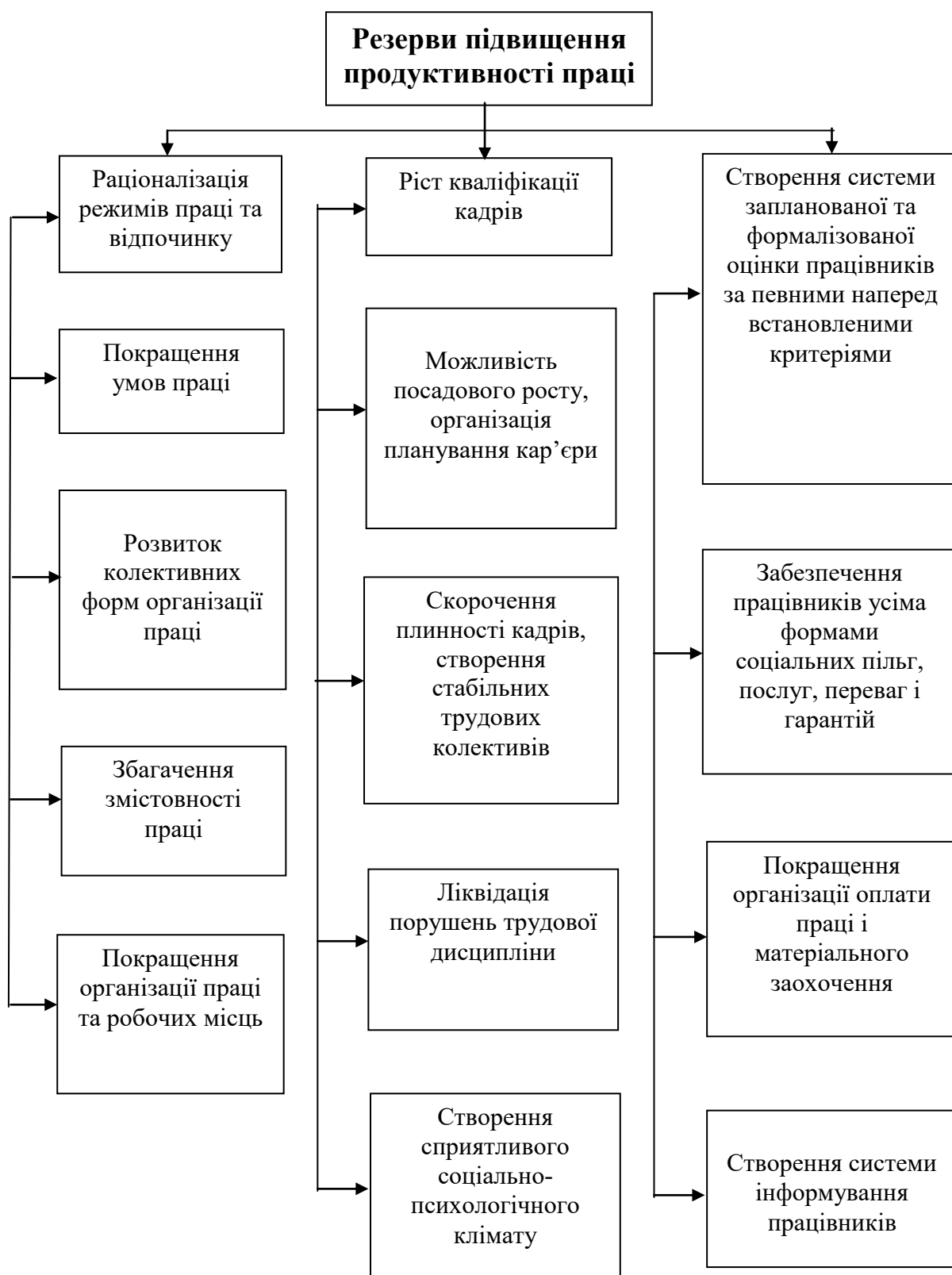


Рис. 3.6 Резерви підвищення ефективності мотиваційної системи ПП «Алексернотеніка»

Джерело: сформовано автором

Використання цього методу для досягнення короткострокового підвищення продуктивності праці в ПП «Алексернотеніка» може бути ефективним. Зрештою, цей тип впливу має певні ефекти перекриття та звикання, і односторонній вплив на працівників лише фінансовими методами не призведе до довгострокового підвищення продуктивності праці.

Безсумнівно, фінансові можливості ПП «Алексернотеніка» певною мірою обмежені, і вони повинні задовольнятися тим менеджментом, який вони можуть реалізувати або за який вони можуть заплатити. Тому керівництво ПП «Алексернотеніка» повинно забезпечити сприятливі умови праці для своїх працівників, щоб максимізувати інтереси працівників та власників-підприємців. Огляд вищезазначених положень щодо мотивації праці в ПП ПП «Алексернотеніка» показано на рис. 3.7.

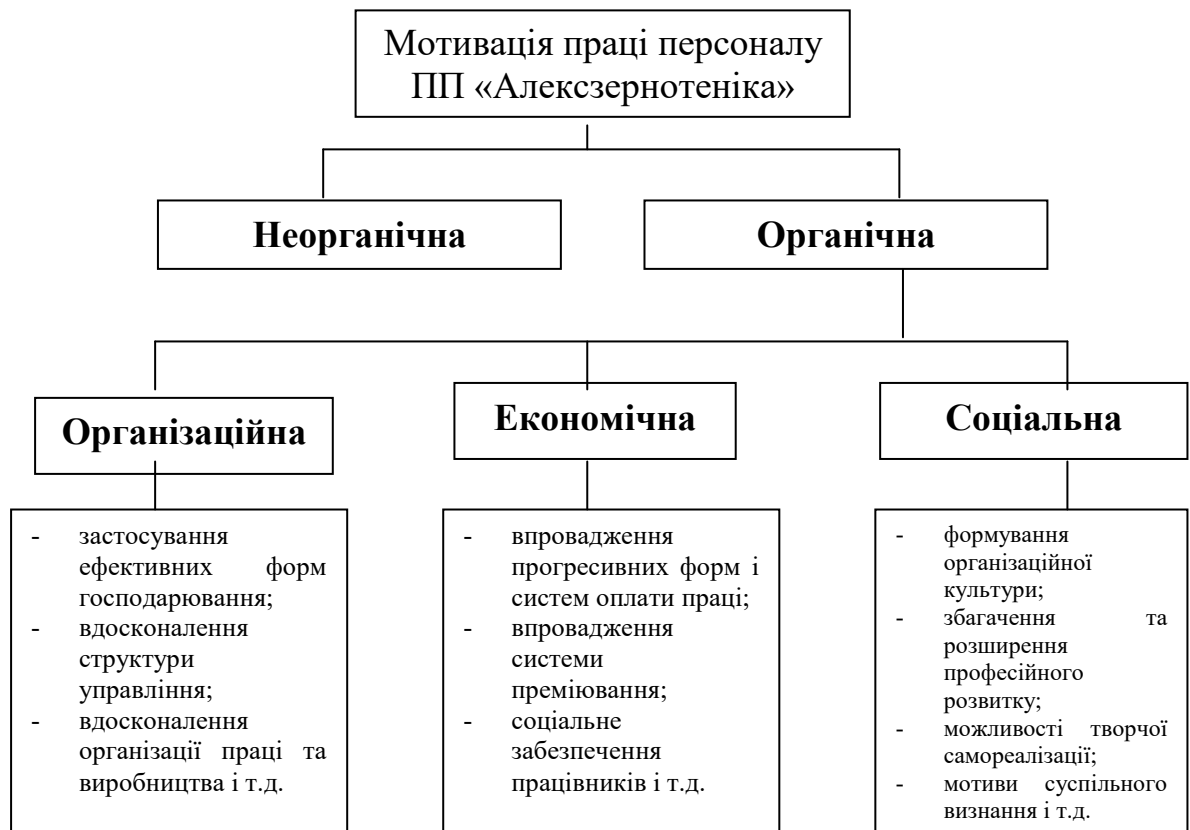


Рис.3.7. Види мотивації праці персоналу ПП «Алексернотеніка»

Джерело: сформовано автором

Таким чином, розроблений в ході дослідження та запропонований до впровадження в умовах ПП «Алексзернотеніка» план передбачає збалансоване використання всіх видів мотивації. Це пов'язано з тим, що тільки у взаємодії вони мають стратегічно важливий вплив на забезпечення виживання організації в умовах посилення конкуренції.

Наступним попереднім заходом щодо підвищення ефективності мотиваційної системи ПП «Алексзернотеніка» є вдосконалення організації праці. Це включає постановку цілей, розширення виробничих функцій, розвиток робочої сили через виробничі ротації, гнучкий графік та покращення умов праці. Постановка цілей означає, що правильно поставлені цілі слугують засобом мотивації працівників через створення орієнтації на досягнення цих цілей. Розширення виробничої функції означає внесення різноманітності в роботу працівників ПП «Алексзернотеніка», тобто збільшення кількості завдань, які виконує один працівник, що призводить до подовження робочих циклів та підвищення інтенсивності праці кожного працівника. Цей метод доцільно застосовувати у випадках, коли робочої сили недостатньо і є бажання збільшити обсяг діяльності.

Збагачення робочої сили на досліджуваному підприємстві передбачає надання робочих місць, які дають можливість для зростання, творчості, відповідальності та самореалізації, а також включення в завдання функцій планування та контролю, пов'язаних з якістю продукції.

Покращення умов праці є головним пріоритетом для ПП «Алексзернотеніка». Умови праці є не тільки вимогою, але й стимулом для роботи на певному рівні ефективності і можуть бути як фактором, так і наслідком заданої продуктивності та ефективності праці. Коли люди працюють довгі години в поганих санітарних умовах, вони менш здатні або не бажають належним чином організовувати своє робоче місце, а належна організація робочого місця сприяє підвищенню продуктивності праці.

Наступним попереднім заходом щодо підвищення ефективності системи мотивації ПП «Алексзернотеніка» є вдосконалення системи

соціальних пільг і гарантій. Вони мають особливе значення і доповнюють виконання зобов'язань, традиційно прив'язаних до заробітної плати. Кошти, що виділяються на задоволення соціальних і побутових потреб працівників, мають для них велике значення. У цьому випадку, крім задоволення вищезазначених потреб, важливо враховувати психологічний ефект, тобто додаткову мотивацію, що діє на працівників, сила якої залежить від того, наскільки вони впевнені в тому, що отримають вищезазначені блага понад середню норму.

Коли йдеться про економічні стимули в ПП «Алексернотеніка», компаніям слід розробити схеми преміювання на основі продуктивності, схеми відрядної оплати праці та трудові контракти. Це завдання аж ніяк не просте, оскільки система преміювання повинна враховувати всю специфіку діяльності ПП «Алексернотеніка». Вона також залежить від кваліфікації персоналу.

Не всі методи економічного стимулювання мають мотиваційний вплив на працівників ПП «Алексернотеніка», але існують деякі базові положення щодо універсального преміювання, які не залежать від специфіки компанії. Менеджерам ПП «Алексернотеніка» варто використовувати їх при впровадженні методів економічного стимулювання:

- Премії в акціонерних товариствах ПП «Алексернотеніка» не повинні бути занадто загальними і широкими. Інакше за звичайних обставин вони будуть сприйматися як частина звичайної заробітної плати.
- Премії повинні бути пов'язані з внеском кожного працівника у виробництво, як індивідуальним, так і груповим.
- Необхідно розробити прийнятні та прозорі методи вимірювання зростання продуктивності на кожному робочому місці.
- Працівники ПП «Алексернотеніка» повинні відчувати, що бонуси є результатом додаткових зусиль, а не нормативних зусиль.
- Додаткові зусилля працівника, заохочені премією, повинні покривати витрати на виплату премії.

Однак і в цьому випадку слід звернути увагу на деякі типові методологічні помилки. Наприклад, преміювання в ПП «Алексзернотеніка» не повинно бути системою "кругової поруки". Тут найкраща робота однієї особи не винагороджується за шахрайську або неналежну роботу іншої особи. Певна матеріальна залежність у преміюванні виправдана лише тоді, коли працівник мав можливість особисто вплинути на ситуацію, але не скористався нею через апатію, слабкість, пасивність, некомпетентність, лінь, нечесність чи недбалість.

Ще однією типовою помилкою є ігнорування низки найбільш сприятливих показників та преміальних умов: Судячи з досвіду понад 325 малих сільськогосподарських підприємств, загальна кількість показників та умов преміювання має бути мінімальною, щоб мати мотиваційний ефект. Зловживання нею негативно впливає на трудовий процес, оскільки відволікає топ-менеджмент, ускладнює і затягує процес прийняття відповідних рішень, спричиняє помилки і, зрештою, може призвести до економічної апатії суб'єктів процесу мотивації. У таких випадках управління мотивацією втрачає сенс і стає, навпаки, антимотиваційним.

3.2. Формування комплексної мотивації трудової діяльності персоналу підприємства

Як вже зазначалося, на ПП «Алексзернотеніка» склався негативний мотиваційний клімат, який не сприяє підвищенню продуктивності праці, не стимулює ініціативу працівників, дезорганізує робочі процеси і в цілому погіршує психологічний клімат в організації. Вирішити ці проблеми можна шляхом розробки нової ефективної комплексної мотивації, яка характеризується взаємозв'язком і взаємозалежністю соціально-психологічних і соціально-економічних процесів, гармонізацією індивідуальних і організаційних інтересів для досягнення кінцевого результату діяльності.

Приватне підприємство потребує комплексної мотивації, що базується на визнанні індивідуального внеску кожного працівника та повазі до нього.

Комплексна мотивація означає створення у персоналу матеріальних, організаційних, моральних і лідерських мотивів, сумісних з цілями компанії. Для досягнення бажаного ефекту необхідно трансформувати мотивацію персоналу, вдосконалюючи існуючі та впроваджуючи нові форми морального і матеріального стимулювання.

Формування мотивації персоналу на підприємстві повинно враховувати наступні аспекти

1. маркетинговий аспект відображає оптимізований рівень взаємовідносин між персоналом організації та зовнішніми контактними групами, орієнтуючи мотивацію персоналу ПП «Алексзернотеніка» на задоволення інтересів і потреб замовників, підрядників і клієнтів та забезпечення зворотного зв'язку.

2. економічний вимір враховує поєднання матеріальних інтересів працівників зі стратегічними цілями організації та матеріальними стимулами для досягнення кінцевого результату

3. організаційні аспекти відображають формування стимулів, що сприяють координації всіх виробничих і управлінських функцій та відповідальності персоналу в рамках організації, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей компанії

- 4) соціально-психологічний аспект розкриває способи і форми стимулів, що впливають на формування моральної мотивації, яка, в свою чергу, залежить від авторитету керівництва, соціальної зрілості працівників і можливостей для професійного розвитку.

З огляду на вищесказане, слід розробити комплексну програму заходів з формування мотивації працівників, пов'язану зі стратегією компанії. Ця програма повинна включати різні способи вирішення економічних проблем компанії і показувати взаємозв'язок між мотивацією співробітників і кінцевими результатами діяльності компанії.

З точки зору маркетингу, необхідно зробити наступне

I. Визначити чітку стратегію для ПП "Алексернотеніка". Для цього необхідно посилити міжвідомчу співпрацю:

- Реформування розуміння відповідальності за виконання завдань;
- Роз'яснення посадових обов'язків працівників (для усунення не виправданих дій).

Це сприятиме

- а) створенню корпоративної культури на ПП "Алексернотеніка";
- б) створити нову організацію якості роботи; та
- в) підвищити продуктивність праці працівників, зменшити втрати робочого часу та моральну шкоду, а також отримати або збільшити прибуток.

II. визначити конкретні цілі ПП "Алексернотеніка": функціональні (маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом, менеджмент) і тимчасові. Це забезпечить

- а) Деталізацію діяльності підрозділів, керівників і підлеглих;
- б) "звуження" робочих процесів, створення умов для творчих підходів до вирішення виробничих завдань, розкриття потенціалу кожного працівника та збільшення прибутку
- в) покращення іміджу ПП "Алексернотеніка".

Мотивація цілями базується на тому, що великі, складні та цікаві цілі приваблюють людей, пробуджують у них змагальний і бойовий дух, бажання досягти високих результатів.

III. тобто вивчення психології поведінки клієнтів та поглиблення стратегії надання послуг як по горизонталі, так і по вертикалі. Це забезпечить реалізацію наступного

- а) Зміцнити існуючих клієнтів;
- б) підвищити конкурентоспроможність.

З економічної точки зору, для створення механізму мотивації працівників ПП "Алексернотеніка" на досягнення кінцевих результатів

необхідно запровадити систему цілей та винагород за їх досягнення, що враховує ступінь докладених зусиль.

Для того, щоб встановити зв'язок між заробітною платою і результатами, досягнутими в результаті трудової діяльності ПП "Алексзернотеніка", необхідно певним чином структурувати заробітну плату. Наприклад, її можна розділити на три елементи. У цьому випадку одна частина заробітної плати виплачується за виконання обов'язків, і всі, хто виконує подібні завдання в організації, отримують однакову винагороду. Друга частина заробітної плати визначається стажем роботи та факторами вартості життя. Всі працівники ПП "Алексзернотеніка" отримують цю частину, яка автоматично коригується щороку. Нарешті, третя частина не коригується автоматично. Вона є індивідуальною для кожного працівника, і її розмір залежить від результатів роботи за попередній рік. Частина зарплати, яку людина фактично заробляє і відпрацьовує (третя складова), може змінюватися дуже швидко, і якщо продуктивність працівника падає, то падає і його зарплата.

Як зазначалося вище, ПП "Алексзернотеніка" не має чітко визначеної системи преміювання, а це означає, що працівники не знають точно, коли вони отримають премію, а коли не отримають. Тому для ефективної мотивації працівників доцільно розробити положення про заробітну плату та преміювання.

У них має бути чітко прописаний розмір премії залежно від посади, стажу роботи та інших факторів, умови, за яких премія буде отримана і коли її можна буде зняти.

Очікувані ефекти від запропонованого підходу

- а) Стимулювання працівників ПП "Алексзернотеніка" та підвищення продуктивності праці;
- б) забезпечення стабільності потенційного трудового резерву та зменшення плинності кадрів; та
- в) отримання додаткових вигод.

В контексті організаційних аспектів бажано

i. запровадити систему безперервного професійного розвитку працівників. Для цього необхідно -

1. навчання за конкретними напрямками: у навчальних закладах, що надаються компанією та диференційовані залежно від розвитку компанії на основі наукових даних
2. проведення експертних досліджень потенціалу працівників в інших галузях.

Впровадження системи безперервного професійного розвитку дозволяє ПП "Алексернотеніка" раціонально використовувати компетенції працівників у своїй діяльності та створювати власний резерв висококваліфікованих кадрів. Крім того, заходи з підвищення професійної майстерності окремих осіб та виявлення конкретних талантів дозволяють ПП "Алексернотеніка" планувати кар'єру кожного зі своїх працівників, що є важливою частиною мотиваційної системи. Слід також зазначити, що працівники ПП "Алексернотеніка" наразі незадоволені можливостями кар'єрного зростання в компанії, і впровадження запропонованої системи дозволить вирішити цю проблему.

II. Методи системи інформування та підтримки

1. інформування працівників підприємства ПП "Алексернотеніка" про результати діяльності, цілі та завдання підприємства
2. створення системи інформаційної підтримки цільової програми ПП "Алексернотеніка"
3. створення окремої програми для менеджерів з інформаційного забезпечення аналізу та контролю.

Очікувані ефекти - підвищення довіри до керівництва підприємства, стабілізація діяльності працівників, підвищення якості аналізу та контролю процесів фінансової діяльності, зниження собівартості продукції.

III. система оцінки, оскільки неможливо забезпечити ефективне функціонування компанії без оцінки дій (діяльності) працівників. Оцінка

поведінки (діяльності) виявляє ступінь виконання працівниками своїх функцій як працівників і громадян, тобто їх особистий трудовий внесок у досягнення спільної мети і забезпечення інтересів особистості, колективу і суспільства.

Модель, яка буде комплексну систему мотивації персоналу на досягнення кінцевих результатів діяльності, розглядає якості особистості, діяльність працівника, діяльність менеджера, діяльність групи і команди та людські відносини (споживачі, працівники і менеджери) як об'єкти кількісної та якісної оцінки персоналу.

Дослідження показали, що різні види і методи оцінювання та інформування персоналу про їхні досягнення (наприклад, відсотки, бали, кольорова інформація) можуть підвищити ефективність роботи в команді на 25-30%.

Для реалізації цих заходів ПП "Алексернотеніка" має впровадити систему постійного моніторингу мотивації.

Під мотиваційним моніторингом слід розуміти систему безперервного спостереження та оперативної діагностики того, як співробітники компанії використовують свої індивідуальні інтереси для досягнення певних цілей і підвищення ефективності виробництва.

Підтримка моніторингу в ПП "Алексернотеніка" дозволяє не тільки управляти соціально-економічними наслідками прийняття тих чи інших управлінських рішень, а й прогнозувати досягнення бажаних ефектів у майбутньому. Створення системи мотиваційного моніторингу в ПП "Алексернотеніка" слід починати з визначення пріоритетності різних матеріальних потреб працівників як індивідуально, так і в окремих групах. Далі наведені дані про пріоритетність потреб працівників різних вікових груп, отримані в результаті опитування працівників досліджуваного підприємства.

Оскільки об'єктивна оцінка людських ресурсів ПП "Алексернотеніка" вимагає розробки певних стандартів трудової поведінки, було підтверджено

необхідність застосування параметричного підходу до управління мотивацією. Обґрунтовані та заздалегідь оприлюднені кількісні та якісні параметри допомагають уникнути конфліктних ситуацій між керівниками та працівниками, а також між самими працівниками.

Однак моніторинг не повинен бути пасивним відображенням діяльності співробітників підприємства шляхом створення офіційної особистої "справи" на кожного працівника. Моніторинг має бути проактивним інструментом, який мотивує працівників до розвитку своєї професійної кваліфікації, зміцнення трудових навичок, підвищення продуктивності праці та мобілізації ініціативи. Всі особистісні риси, які є корисними для досягнення спільних цілей, повинні бути помічені, належним чином оцінені та належним чином винагороджені матеріально і морально.

Однак слід пам'ятати, що кращі розумові здібності, фізичні можливості, зовнішня привабливість і комунікабельність є вродженими талантами людини. Тому акцентувати увагу та просувати одних працівників за цією ознакою означає принижувати та ображати інших, а заяви про неетичну поведінку з боку керівництва ПП "Алексернотеніка" є прямим джерелом мотивації. Щоб уникнути цього, відповідальні особи досліджуваного підприємства повинні використовувати причинно-наслідковий підхід у процесі мотивації. Інтерпретація цієї ситуації полягає в тому, що вроджені або об'єктивні характеристики працівника є лише причиною певного явища, тоді як результати, досягнуті компанією, є суб'єктивними наслідками. Тому винагороду за працю слід пов'язувати в першу чергу з результатом, а не з причиною.

Об'єктивна оцінка працівників ПП "Алексернотеніка" неможлива без релевантної, достовірної, повної та своєчасної інформації. Збір такої інформації є одним з найбільш проблемних аспектів моніторингу мотивації. ПП "Алексернотеніка" пропонує використовувати три основні методи отримання інформації для оцінки персоналу. Перший заснований на особистому контакті зі співробітником (інтерв'ю, особисті зустрічі, усне

опитування). Це дозволяє отримати безпосереднє враження про людину, діяльність якої оцінюється, її кваліфікацію та рівень роботи, особисту культуру та комунікативні навички. Другий метод ґрунтується на письмових матеріалах (звітах, доповідних записках, особистих пропозиціях, діловодстві, анкетах тощо) для оцінювання персоналу. Методи спостереження мають певні обмеження (наприклад, вони не можуть дати уявлення про особистість працівника), але за сприятливих умов вони можуть надати велику кількість даних, що охоплюють майже всі джерела ідей та думок.

У практиці управління мотивацією також використовується метод спостереження. Цей метод вимагає високого рівня кваліфікації та досвіду оцінювача. Він також вимагає чіткої методології проведення спостережень та аналізу результатів, а також стандартного формату для формулювання висновків.

Нарешті, оцінка персоналу Сонати також може бути проведена на основі експертної оцінки. За цим методом група експертів готує спеціальну анкету та оцінює індивідуальну ефективність роботи рядових співробітників і керівного складу. Переваги цього методу полягають у тому, що він є відносно швидким, простим і переконливим у наданні власникам компанії реалістичної картини їхніх особливих інтересів. Високого ступеня об'єктивності в оцінці персоналу можна досягти, якщо до складу експертної групи включати тільки сторонніх осіб, тобто людей, які не працюють в даній компанії.

У ПП "Алексзернотеніка" оцінку персоналу проводять не тільки керівники і фахівці. Важливу роль відіграє також самооцінка працівників. Вона має на меті зорієнтувати кожного працівника та порівняти себе, свою поведінку та результати роботи з певним "еталонним працівником", параметри якого визначені керівництвом компанії. Це дозволяє працівникові визначити свою позицію в загальній системі компанії та визначити, як він може розвивати свої якості та збільшити свій внесок у загальну продуктивність. Такий підхід покликаний заохочувати почуття участі в

роботі компанії та певною мірою активізувати позицію працівника як члена робочої групи.

З соціально-психологічної точки зору доцільно організовувати неформальні контакти між керівництвом і персоналом, клієнтами і постачальниками. Це зближує інтереси працівників і компанії, підвищує довіру до керівництва, покращує імідж компанії та створює "атмосферу успіху".

Керівництво повинно визнавати досягнення персоналу у впровадженні програм внесення пропозицій і поліпшення якості. Беручи участь у таких програмах, працівники отримують не лише додатковий дохід, але й можливості для самовираження, визнання та відчуття причетності до справ компанії. Для цього слід проводити щомісячні та щоквартальні конкурси, виплачувати премії, організовувати спільні обіди з керівництвом ПП "Алексернотеніка" та видавати сертифікати на отримання роялті.

Впроваджуючи запропоновані рекомендації на практиці, ПП "Алексернотеніка" може підвищити рівень мотивації трудової діяльності та поведінки своїх працівників.

ВИСНОВКИ

За результатами нашої кваліфікації ми зробили такі висновки:

1. система мотивації праці в Україні повинна мати ті ж самі складові, що і в інших країнах, але на сучасному етапі розвитку економіки основне місце в цій системі відводиться зрівняльній оплаті праці, а її стимулююча роль повинна зростати

2. матеріальне стимулювання праці є однією з центральних ланок в системі управління сільськогосподарськими підприємствами. Воно безпосередньо виконує завдання забезпечення працівникам сільськогосподарських підприємств матеріальної та натуральної підтримки певного рівня життя шляхом визначення рівня особистого доходу, його диференціації відповідно до трудової участі та винагороди за конкретний внесок у досягнення цілей організації.

3. аналіз застосування методів мотивації в ПП "Алексернотеніка" показав, що майже всі напрямки мотивації використовуються неефективно і існує необхідність удосконалення інструментарію дослідження та розвитку функцій управління мотивацією в досліджуваних компаніях

4. матеріальна мотивація в ПП "Алексернотеніка" проявляється у своєчасній виплаті заробітної плати. Система преміювання, яка за своєю суттю покликана виконувати функцію стимулювання продуктивності праці, в ПП "Алексернотеніка" не розвинена належним чином. Премії іноді виплачуються за так званим "залишковим принципом". Це є наслідком корпоративної культури, позбавленої підприємницького духу, і є основою для широко розповсюдженого суб'єктивізму в оцінці роботи персоналу ПП "Алексернотеніка". Така практика не тільки призводить до мотиваційних заходів, але й є шкідливою, оскільки може зруйнувати дух управління та підірвати доброчесність і лояльність працівників досліджуваного підприємства.

5. керівництво ПП "Алексернотеніка" не враховує обмежену орієнтацію своїх підлеглих переважно на використання матеріальних стимулів для ефективної роботи. У сучасних умовах ведення бізнесу необхідно приділяти більше уваги використанню соціально-психологічних інструментів мотивації трудової поведінки працівників.

6. соціально-психологічні інструменти, що використовуються в ПП "Алексернотеніка", негативно впливають на рівень мотивації працівників, оскільки не забезпечують ефективного психологічного стимулювання, створюють негативний психологічний клімат у колективі та не сприяють формуванню почуття приналежності до організації. Така ситуація також сприяє високій плинності кадрів у компанії.

7. в ході дослідження були виявлені наступні резерви підвищення ефективності управління мотивацією в ПП "Алексернотеніка": вдосконалення системи оплати праці, вдосконалення організації праці та вдосконалення системи соціальних пільг і гарантій.

8. У світлі вищесказаного, слід розробити комплексну програму заходів з формування мотивації персоналу, пов'язану зі стратегією ПП "Алексернотеніка". Ця програма повинна включати різні шляхи вирішення економічних проблем компанії і демонструвати взаємозв'язок між мотивацією персоналу і кінцевими результатами діяльності компанії.

9. 9 Формування мотивації персоналу в ПП "Алексернотеніка" повинно враховувати наступні аспекти

- Маркетингові аспекти (оптимізація взаємовідносин між персоналом організації та зовнішніми контактними групами, спрямування мотивації персоналу ПП "Алексернотеніка" на задоволення інтересів і потреб клієнтів, підрядників і споживачів, забезпечення зворотного зв'язку);

- Економічні аспекти (поєднання матеріальних інтересів працівників зі стратегічними цілями організації, матеріальне стимулювання працівників до досягнення кінцевого результату);

- Організаційні аспекти (орієнтація на досягнення стратегічних цілей компанії, створення мотивації, що сприяє координації всіх виробничих і управлінських функцій та обов'язків персоналу в організації);

- соціально-психологічні аспекти (методи і форми стимулювання, що впливають на формування моральної мотивації, яка залежить від авторитету керівництва, соціальної зрілості працівників та можливостей професійного розвитку працівників).

10. ПП "Алексернотеніка" може підвищити рівень мотивації трудової діяльності та поведінки своїх працівників, застосувавши рекомендації, запропоновані у розділі 3 цієї кваліфікаційної роботи, у своїй практичній діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2004. 831 с.
2. Бойко Е. В., Желябин В.А., Беличенко А. Г. Мотивация персонала. Учебное пособие. Запорожье: Изд. ЗГИА, 2004. 360 с.
3. Бревнов А. А. Организация частного предприятия в Украине /А.А.Бревнов. Харьков: “Одисей”, 2004. 672 с.
4. Васенина Н. Выход из кризиса: как поступить с персоналом? Практический журнал по работе с персоналом. 2008. № 12. С. 15–21.
5. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с.
6. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 10–15.
7. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
8. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2005. 472 с.
9. Гришакова Н. Влияние кризиса на HR-стратегию компании URL: <http://www.hrm.ru>. (дата звернення: 18.04. 2020).
10. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. М. : Технол. шк. Бизнеса, 2004. 200 с.
11. Желябін В. О., Беліченко А. Г. Антикризове управління. Навч.мет. Запоріжжя, ЗДІА, 2004. 220 с.
12. Зильберман А. Антикризисная мотивация . Управление компанией. 2007. № 3. С. 28–38.
13. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2011. 340 с.

14.Корягин Н. Антикризисное управление : [учебник и практикум для академического бакалаврата]
URL: http://stud.comua/21781/menedzhment/antikrizove_upravlinnya. (дата звернення: 18.04. 2020).

15.Ледяев Е. Управление персоналом в условиях кризиса. Люди дела. 2009. № 3 (103). С. 17–21.

16.Продіус І. Основні механізми управління персоналом в умовах кризи. Труды Одесского политехнического университета. 2009. Вып. 1 (31). С. 181–184.

17.Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом.

18.Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. С. 232–235.

19.Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. Механізм регулювання економіки. 2010. № 3. С. 141–148.

20.Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія /І. Бузько, О. Вартанова, Г. Надьон та ін. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. С. 272–279.

21.Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства.

22.Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.

23.Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 293–298.

24.Черни В. Как мотивировать персонал в условиях кризиса URL: [http:// www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_in_crisis.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_in_crisis.shtml).

25.Bieniok H. i zespół: Metody sprawnego zarządzania, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2014.

26.Koźmiński A.K., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2014.

27.Petersen J., Hillkirk J.: Praca zespołowa. Nowe pomysły na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda, WNT, Warszawa 2013.

ДОДАТКИ