

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «Формування системи мотивації персоналу на
підприємстві»**

студента

за освітньою програмою «Менеджмент організацій»

спеціальності 073 «Менеджмент»

Чобана Владислава Петровича

Науковий керівник:

Викладач, к.ф.–м.н., доцент

Балан Валерій Григорович

Рекомендовано до захисту

на засіданні кафедри менеджменту

інноваційної та інвестиційної діяльності

протокол № __ від «__» _____ 2023 р.

Завідувач кафедри

Київ–2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття та сутність мотивації персоналу.....	5
1.2. Форми і методи мотивації персоналу на підприємстві.....	7
1.3. Етапи формування системи мотивації персоналу	12
1.4. Теоретичні аспекти діагностики системи мотивації персоналу	14
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «АКВА-ЕТАЛОН» .	17
2.1. Діагностика системи мотивації персоналу на підприємстві «Аква- Еталон»	17
2.2. Дослідження мотиваційних установок персоналу на підприємстві «Аква-Еталон»	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «АКВА-ЕТАЛОН».....	32
3.1. Розробка програми вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства «Аква-Еталон».....	32
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день, як і завжди, питання мотивації персоналу є дуже актуальною і важливою в сучасному бізнес-середовищі. Мотивація персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні успіху підприємства, його конкурентоспроможності і ефективності.

У сучасному світі, де ринкова конкуренція стає все більш жорсткою, підприємства шукають способи підвищити продуктивність свого персоналу, залучити талановитих співробітників і зберегти їх на тривалий термін. Ефективна система мотивації дає змогу стимулювати працівників до досягнення високих результатів, підтримувати високий рівень задоволеності роботою і залученості до організаційних цілей.

Відсутність або недостатня система мотивації може призвести до низької продуктивності, зменшення якості роботи, втрати талановитих кадрів і загальної неефективності підприємства. У зв'язку з цим, питання формування системи мотивації персоналу стає критичним для бізнесу.

Дослідження в цій області має велике значення для практики управління персоналом. Вивчення різних підходів до мотивації, аналіз найефективніших методів та інструментів мотивації, встановлення зв'язку між мотивацією і продуктивністю персоналу – все це допоможе підприємствам покращити свої практики управління персоналом і досягти більшого успіху.

Також війна в країні через агресію сусідньої країни, зруйновані будівлі разом із життями людей, люди що були вимушені покидати свої домівки, величезний рівень безробіття, підвищення цін та багато чого іншого. Все це неймовірно сильно впливає на моральний стан працівників та їх мотивацію, що й зумовило вибір теми бакалаврської роботи.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу підприємства «Аква-Еталон».

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та практичні засади формування системи мотивації на підприємстві «Аква-Еталон».

Метою дослідження є повний аналіз методів мотивації, її доцільність та результативність. А також пропозиція стосовно вдосконалення існуючої системи мотивації підприємства, а точніше заміна її на авторську систему мотивації персоналу. Щоб досягнути мети, було поставлено такі завдання:

- розкрити сутність понять мотивації персоналу на підприємстві;
- проаналізувати та прояснити форми і методи мотивації персоналу на підприємстві разом з етапами їх формування;
- дати визначення теоретичним аспектам діагностики системи мотивації персоналу;
- розкрити сутність та діяльність підприємства «Аква-Еталон»;
- зробити діагностику системи мотивації персоналу на підприємстві «Аква-Еталон»;
- дослідити мотиваційних установки персоналу на підприємстві «Аква-Еталон»;
- проаналізувати показники плинності, коефіцієнти закріпленості, обороту кадрів та стабільності;
- провести опитування для розуміння задоволеністю працівниками методів мотивації праці персоналу;
- проаналізувавши всі чинники, методи та етапи розробити та запропонувати авторську модель мотивації персоналом.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність мотивації персоналу

Мотивація персоналу є критично важливою складовою успішної організації. Це процес заохочення працівників працювати з максимальною віддачею, надаючи їм стимули та винагороди, необхідні для того, щоб вони відчували себе залученими та зацікавленими у своїй роботі. Мотивація персоналу має важливе значення, оскільки вона допомагає підвищити задоволеність роботою, збільшити продуктивність, зменшити плинність кадрів і сприяти формуванню позитивної культури на робочому місці.

Існує багато різних типів мотивації, і організації можуть використовувати різні стратегії для мотивування своїх працівників. Деякі загальні стратегії включають фінансові стимули, такі як бонуси і підвищення, можливості для кар'єрного зростання, визнання і похвали, програми розвитку співробітників, гнучкий графік роботи, а також соціальні винагороди, такі як тимблдинг і корпоративні заходи.

Суть мотивації персоналу полягає у створенні середовища, в якому працівники відчують, що їх цінують, поважають і ставлять перед ними виклики. Коли працівники вмотивовані, вони з більшою ймовірністю будуть старанно працювати, проявляти ініціативу та бути інноваційними. Це, своєю чергою, може призвести до кращих бізнес-результатів та конкурентних переваг на ринку.

У сфері трудової діяльності, система мотивації відіграє критичну роль у досягненні бізнес-цілей. Вона дає можливість задовольнити потреби працівників у конкретних благах, що залежать від їхньої праці. Крім того, вона

допомагає оцінити результати діяльності працівників та встановити ступінь їхньої задоволеності винагородою за виконану роботу.

Система мотивації виконує ряд управлінських функцій, серед яких можна виділити такі:

- планування мотивації, яке містить виявлення потреб працівників та встановлення взаємозв'язку між їхніми потребами та стимулами;
- здійснення мотивації, що передбачає створення необхідних умов для задоволення потреб працівників та винагородження їх за результатами роботи;
- управління мотиваційним процесом, що містить контроль за мотивацією та коригування стимулів мотивації для досягнення найбільш ефективних результатів.

Мотивація є складним і багатогранним явищем, яке містить в себе різноманітні фактори, що впливають на прагнення людини до досягнення поставленої мети. На крок віддаляється час, коли винагорода за працю ставиться на перше місце серед мотивуючих факторів. Сьогодні важливішими є сфера самореалізації, можливість зростання та розвитку, задоволення від процесу роботи. Організації, які надають своїм працівникам можливість проявляти свої здібності, розвиватися та виконувати цікаву та значиму роботу, здатні забезпечити ефективну мотивацію та отримати від своїх працівників високі результати. Крім того, важливим фактором впливу на мотивацію є позитивний підхід до працівників, їхнє визнання та налагодження довірчих відносин між керівництвом та персоналом.

В основі мотиваційного процесу працівника до трудової діяльності містяться потреба, мотив та стимул.

Потреба виражає необхідність в певних благах: матеріальних, соціальних, духовних цінностях. Це свого роду стан індивіда, який «штовхає» його здійснювати певні дії, необхідні для існування та розвитку людини як особистості. Одна потреба може сформулювати різні очікування працівника і визначити тип його поведінки в тій чи іншій ситуації. Чим сильніше та чи інша потреба для працівника, тим більше сил спрямована на її задоволення.

Мотив – це те, що викликає певні дії людини. Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний характер». Мотив визначає, що треба зробити і як буде здійснена ця дія. Мотиви завжди перебувають у взаємозв'язку з психологічними процесами і утворюють складний механізм мотивації.

Іншим елементом механізму мотивації виступає стимул – це свого роду зовнішній вплив на особистість, сприяє формуванню мотивів. Стимул активізує трудову діяльність працівника; сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню заробітної плати; дає можливість розвитку спеціалізованої кар'єри в організації, усвідомлення значущості виконуваної роботи, підвищення творчого характеру праці. Стимулом є прагнення працівника просунути по службовій драбині, його участь в управлінні підприємством та прийняття рішень в організації.

Механізм мотивації є складним та містить декілька елементів, але головним серед них є потреба. Ця категорія є основою формування мотивації у працівників. За допомогою різних стимулів, що надає підприємство, працівники виконують свою роботу, що може призвести до задоволення або незадоволення їх потреб. Якщо потреба була задоволена, то з'являється нова потреба, яку потрібно задовольнити, тому процес задоволення потреб починається знову. У випадку незадоволення потреби, працівники залишаються незадоволеними та цикл починається з початку. Цей механізм може стати ефективним тільки тоді, коли підприємство забезпечує своїх працівників необхідними стимулами та умовами для розвитку їх потенціалу.

1.2. Форми і методи мотивації персоналу на підприємстві

Щоб забезпечити ефективну роботу персоналу, необхідно розробити комплексну систему мотивації, яка враховуватиме потреби та можливості підприємства. Вона має включати різноманітні форми мотивації, такі як фінансова, матеріальна, соціальна, професійна, особистісна тощо, щоб

задовольнити різноманітні потреби працівників. Така система мотивації повинна бути гнучкою та адаптивною до змін на підприємстві, а також допомагати підвищувати продуктивність праці та збільшувати задоволеність працівників своєю діяльністю. Окрім того, необхідно враховувати, що кожен працівник має свої власні потреби та мотиваційні фактори, тому індивідуальний підхід у мотивації також є важливим елементом успішної системи мотивації персоналу.

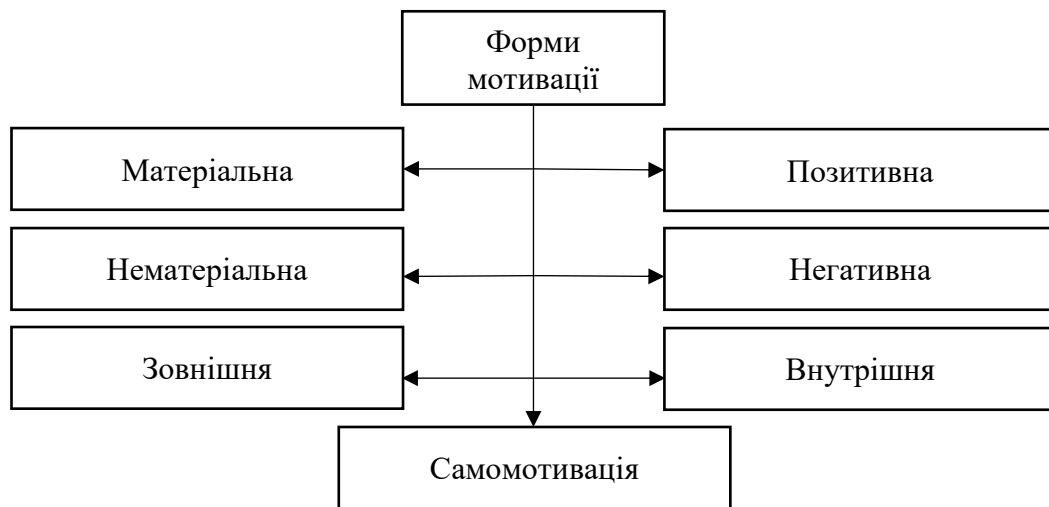


Рис. 1.1. Форми мотивації.

Джерело: розроблено автором.

Матеріальна мотивація працівників є важливим елементом у формуванні ефективної системи мотивації. Вона містить в собі різноманітні форми винагород, такі як заробітна плата, премії, бонуси тощо. Ці заохочення відображаються в кінцевому результаті та можуть допомогти стимулювати працівників до більш високих досягнень. Проте, згідно з дослідженнями, матеріальна мотивація не є єдиним ключем до успіху в формуванні ефективної системи мотивації. Необхідна також система нематеріальної мотивації, яка враховує внутрішні психологічні потреби працівників.

До нематеріальних заохочень можна віднести кар'єрний ріст, можливість підвищення кваліфікації, сприятливі умови праці, подяки та привітання зі святами, гнучкий графік роботи, корпоративні заходи та відраджень, забезпечення здорової конкуренції між працівниками, а також підвищення особистої відповідальності та надання частини повноважень

працівникам. Ефективна система мотивації повинна враховувати і матеріальну, і нематеріальну мотивацію. Залежно від конкретних умов та потреб підприємства, варто підібрати оптимальне співвідношення між різними формами мотивації для досягнення максимальних результатів.

Позитивна і негативна мотивація є двома протилежними підходами до стимулювання ефективності працівників. З одного боку, позитивна мотивація дає змогу підприємству винагороджувати працівників за досягнення певних результатів та підтримувати високий рівень мотивації у колективі. З іншого боку, негативна мотивація застосовується для вирішення проблем з недисциплінованістю та низькою ефективністю працівників, застосовуючи санкції за порушення правил та не досягнення певних результатів. Однак, щоб система мотивації була дієвою, необхідно враховувати різні аспекти індивідуальності працівників та умови їх праці на підприємстві. Недостатня увага до цих аспектів може призвести до того, що навіть найкращі засоби мотивації не будуть працювати ефективно. Для забезпечення успішної системи мотивації, необхідно балансувати між позитивним та негативним підходами, враховуючи особливості працівників та відповідні умови.

Зовнішня та внутрішня мотивація – це дві основні складові системи мотивації на підприємствах. Зовнішня мотивація зазвичай використовується для стимулювання працівників шляхом надання матеріальних винагород, наприклад, премій та бонусів. Однак, внутрішня мотивація, яка пов'язана з особистим задоволенням від роботи та задоволенням від досягнення поставлених цілей, є більш потужною силою, що стимулює працівників до досягнення успіху в своїй діяльності. На сьогоднішній день, на більшості підприємств, використовуються загальнокорпоративні системи мотивації, що розроблені для всього персоналу підприємства. Однак, деякі компанії почали впроваджувати групову мотивацію окремих категорій персоналу, таких як менеджери чи продавці, або навіть індивідуальну мотивацію для цінних працівників.

Крім того, самомотивація стає все більш популярною серед працівників, які знаходять внутрішню мотивацію в своїй роботі, виконуючи завдання, що є важливими для них особисто. Це дає змогу працівникам бути більш продуктивними та задоволеними своєю роботою, що, своєю чергою, може позитивно вплинути на результати підприємства в цілому.

Успішне управління персоналом не залежить виключно від системи заробітних плат та винагород. Разом із ними, мотиваційний ефект можуть мати й інші аспекти організаційного характеру, такі як ротація робочих місць, її розширення та збагачення, групові форми організації та інші. Для досягнення ефективного управління, важливо дати працівникам можливість брати участь в управлінні як один з елементів їхніх прав та обов'язків. У багатьох випадках, нематеріальні аспекти, такі як індивідуальні розмови з коучем щодо оцінювання чи зауважень щодо результатів роботи, можуть також допомогти збільшити мотивацію працівників.

Суттєвий вплив на мотивацію співробітників має створення партнерських колективів, де відсутня ієрархічна залежність між керівником та іншими членами команди. Керівник у такій ситуації стає співробітником, що не втручається в роботу інших учасників проекту та здійснює функції зовнішньої презентації команди. Це дає змогу працівникам відчувати свою незалежність і позбавляє їх залежності від керівника.

Крім фінансових мотиваторів, існують інші матеріальні можливості стимулювання співробітників, такі як надання службового автомобіля або мобільного телефону. Також існує широкий спектр нематеріальних ресурсів, які можуть мати мотивуючий вплив на персонал, такі як задоволення від роботи, усвідомлення можливого успіху та значимості участі в спільному проекті.

Значний вплив на мотивацію працівників має також задоволення їх потреб нематеріального характеру, наприклад, участь у важливих справах та проектах, спільне виведення підприємства з кризи та здійснення важливих досягнень.

Досить детально методи та форми мотивації описані у теорії самодетермінації.

Теорія самодетермінації (SDT) – це психологічна концепція, яка фокусується на людській мотивації та розвитку особистості. Вона була розроблена Едвардом Деці та Річардом Райаном у 1980–х роках і відтоді стала широко досліджуваною та впливовою теорією в галузі психології.

SDT припускає, що люди від природи схильні до зростання, навчання та досягнення своїх цілей, і що ці схильності найкраще підтримуються в середовищі, яке сприяє автономії, компетентності та спорідненості. Згідно з SDT, задоволення цих базових психологічних потреб має вирішальне значення для розвитку внутрішньої мотивації, тобто прагнення займатися діяльністю заради неї самої, а не заради зовнішньої винагороди чи тиску.

Теорія припускає, що існують три основні психологічні потреби, які повинні бути задоволені для того, щоб людина відчувала оптимальне функціонування і благополуччя:

- автономія: потреба відчувати контроль над своїми діями та рішеннями, а також мати відчуття особистої активності та вибору;
- компетентність: потреба відчувати себе ефективним і спроможним у своїх діях і починаннях, а також відчувати зростання і майстерність у своїх навичках і здібностях;
- пов'язаність: потреба відчувати зв'язок з іншими, переживати почуття приналежності та соціальної підтримки, а також мати можливості для близькості та спілкування.

SDT припускає, що коли ці потреби задовольняються, люди з більшою ймовірністю відчують позитивні результати, такі як більша внутрішня мотивація, покращення самопочуття та кращі показники в різних сферах життя. З іншого боку, коли ці потреби не задовольняються, люди з більшою ймовірністю відчують негативні наслідки, такі як зниження мотивації, занижена самооцінювання і погіршення психічного здоров'я.

Загалом, SDT підкреслює важливість створення середовища, яке підтримує задоволення базових психологічних потреб, щоб сприяти оптимальному функціонуванню, мотивації та благополуччю.

1.3. Етапи формування системи мотивації персоналу

Етапи формування системи мотивації персоналу є важливими, оскільки вони дають змогу підприємству побудувати ефективну та стійку систему мотивації працівників. Кожен етап має свої особливості та вимоги, які необхідно виконувати для досягнення поставлених цілей.

Аналіз потреб індивідуального працівника та колективу в цілому. Його метою є вивчення потреб та очікувань працівників, що дасть змогу створити ефективну систему мотивації, яка б враховувала індивідуальні потреби кожного працівника та потреби колективу в цілому. Аналіз потреб індивідуального працівника полягає у вивченні таких факторів, як професійні знання та навички, особистісні якості, соціальні потреби, очікування щодо заробітної плати та інші чинники, що впливають на мотивацію працівника. Аналіз потреб колективу містить в себе вивчення організаційної культури, стилів керівництва, міжособистісних відносин, рівня комунікації та інші аспекти, які впливають на ефективність роботи колективу.

– встановлення цілей та завдань системи мотивації. Цей етап передбачає визначення того, що має досягти компанія через своїх співробітників та які завдання повинні виконуватися для досягнення цих цілей. Першочергово важливо визначити цілі, які має досягти компанія. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними та досяжними. Наприклад, ціллю може бути збільшення обсягів продажів на 20% за рік або зниження витрат на виробництво на 15%. Важливо, щоб цілі були взаємодоповнювані та відповідали місії та стратегії компанії. Далі необхідно визначити завдання, які повинні виконуватися для досягнення цілей. Завдання повинні бути спрямовані на покращення роботи компанії та виконання необхідних дій для

досягнення цілей. Наприклад, для збільшення обсягів продажів можуть бути встановлені завдання по вдосконаленню маркетингових стратегій, збільшенню кількості контактів з клієнтами, вдосконаленню продукту тощо.

– розробка стратегії та політики мотивації, вибір методів та засобів мотивації. Стратегія мотивації повинна бути відповідною загальній стратегії компанії та враховувати конкретні особливості діяльності компанії. Важливо також звернути увагу на стиль управління компанії, щоб стратегія мотивації була сумісна зі стилем управління. Під час розробки політики мотивації необхідно визначити, які конкретні методи та засоби мотивації будуть використовуватись для досягнення цілей, визначених в стратегії мотивації. Це можуть бути матеріальні та нематеріальні мотиви, такі як збільшення зарплати, бонусні програми, підвищення соціального статусу, підвищення самооцінки, можливість розвитку кар'єри та інші.

– визначення показників оцінки ефективності системи мотивації та механізмів контролю за ними. Показники оцінки ефективності системи мотивації – це кількісні та якісні параметри, що дають змогу визначити результативність дії мотиваційних заходів та їх вплив на персонал. Наприклад, це можуть бути показники збільшення обсягів продажів, підвищення рівня задоволеності працівників роботою, зменшення кількості випадків невідвідування роботи тощо. Механізми контролю за показниками оцінки ефективності системи мотивації – це способи вимірювання та аналізу відповідних показників. Наприклад, для вимірювання рівня задоволеності працівників можуть використовуватися анкетування або інтерв'ювання, а для вимірювання кількості продажів – статистичні дані з відповідних джерел.

– впровадження системи мотивації в дію та забезпечення її стійкості та ефективності. Цей етап передбачає реалізацію запланованих дій та заходів з метою підвищення мотивації працівників. Перш за все, необхідно забезпечити необхідну інформацію про систему мотивації та її переваги, а також провести навчання персоналу з питань роботи з системою. Для забезпечення стійкості та ефективності системи мотивації необхідно забезпечити постійний

моніторинг її роботи та вчасну корекцію. Для успішної реалізації системи мотивації необхідно виявити сильні та слабкі сторони персоналу та залучити до процесу розробки системи мотивації представників усіх рівнів керівництва та працівників. При цьому варто враховувати, що система мотивації повинна бути гнучкою та адаптивною до змін в організації.

– моніторинг та аналіз результатів дії системи мотивації, її корекція та удосконалення. Моніторинг передбачає постійне відстеження та контроль за роботою системи мотивації персоналу в організації. Під час моніторингу визначається, наскільки ефективно функціонує система мотивації, виявляються можливі проблеми та недоліки. Моніторинг також допомагає зібрати дані щодо впливу системи мотивації на результативність працівників. Аналіз результатів дії системи мотивації передбачає обробку та оцінку зібраних даних. Аналізу підлягають результати дії системи мотивації на працівників, а також її вплив на результати роботи організації в цілому. Аналіз результатів дії системи мотивації допомагає визначити, наскільки вона відповідає поставленим цілям, які проблеми та недоліки є у її роботі.

Важливо зазначити, що кожен з цих етапів має свої особливості та вимагає відповідних знань та навичок. При недостатньому увазі до будь-якого з них можуть виникнути проблеми в роботі системи мотивації, які негативно вплинуть на ефективність роботи працівників та організації в цілому. Тому важливо дотримуватися всіх етапів та надавати їм достатню увагу.

1.4. Теоретичні аспекти діагностики системи мотивації персоналу

Діагностика системи мотивації персоналу на підприємстві – це процес оцінки та аналізу ефективності та результативності мотиваційних факторів і стратегій, що реалізуються в організації. Вона передбачає комплексний аналіз різних елементів, таких як організаційна структура, політики, практики та програми, що впливають на мотивацію та залученість працівників.

Мета проведення діагностики – виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи мотивації, зрозуміти фактори, які сприяють або перешкоджають мотивації працівників, а також розробити цільові заходи для підвищення загальної задоволеності, продуктивності та результативності працівників.

Процес діагностики системи мотивації персоналу зазвичай складається з наступних етапів:

Збір даних: збір відповідних даних та інформації про систему мотивації в організації. Це може включати перегляд існуючих політик, процедур і документації, пов'язаних з мотивацією працівників, проведення опитувань або інтерв'ю з працівниками, а також аналіз показників і індикаторів ефективності.

Визначення ключових мотиваційних факторів: визначення ключових факторів, які впливають на мотивацію працівників в організації. Це можуть бути внутрішні фактори, такі як задоволеність роботою, баланс між роботою та особистим життям, можливості зростання та визнання, а також зовнішні фактори, такі як компенсація, пільги та умови праці.

Оцінювання поточних практик: оцінювання існуючих мотиваційних практик, програм та ініціатив, що діють в організації. Це передбачає вивчення ефективності поточних стратегій у задоволенні потреб та очікувань працівників, а також їх відповідності цілям та цінностям організації.

Аналіз прогалін: порівняння поточних мотиваційних практик з найкращими галузевими практиками та еталонами для виявлення будь-яких прогалін або сфер для вдосконалення. Це допомагає зрозуміти, де організація знаходиться по відношенню до своїх конкурентів, і дає уявлення про сфери, які потребують уваги та вдосконалення.

Зворотний зв'язок та залучення працівників: залучення працівників до процесу діагностики за допомогою опитувань, фокус-груп або індивідуальних сесій зворотного зв'язку, щоб дізнатися їхню точку зору на існуючу систему

мотивації. Це допомагає зрозуміти їхні потреби, занепокоєння та пропозиції щодо покращення рівня мотивації.

Аналіз та рекомендації: аналіз зібраних даних та зворотного зв'язку для отримання інсайдів та рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу. Це може включати розробку нових стратегій, модифікацію існуючих програм або впровадження інноваційних підходів для кращого узгодження з очікуваннями працівників та цілями організації.

Впровадження та моніторинг: впровадження рекомендованих змін і моніторинг їхнього впливу на мотивацію та продуктивність працівників у часі. Для відстеження прогресу, визначення подальших напрямків вдосконалення та внесення необхідних коректив за потреби створюються механізми регулярного оцінювання та зворотного зв'язку.

Проводячи комплексну діагностику системи мотивації персоналу, організації можуть отримати глибше розуміння факторів, що впливають на залученість, задоволеність і продуктивність працівників. Це дає змогу їм розробляти і впроваджувати цілеспрямовані заходи для створення мотивуючого робочого середовища, яке підтримує зростання, розвиток і загальне благополуччя співробітників, що в кінцевому підсумку сприяє успіху організації в цілому.

Зрозумівши теоретичні аспекти мотивації праці, форми і методи управління, а також діагностику системи мотивації персоналу варто зосередитись на підприємстві та його практичних методах.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «АКВА-ЕТАЛОН»

2.1. Діагностика системи мотивації персоналу на підприємстві «Аква-Еталон»

У теоретичному розділі було розглянуто підхід до діагностики системи мотивації персоналу на підприємстві, а тепер слід розкрити чітко визначення діяльності підприємства «Аква-Еталон» та проаналізувати саму систему мотивації на підприємстві.

Приватне підприємство «Аква-Еталон» засновано у 2005–му році (Код ЄДРПОУ 33295606) і є вертикально інтегрованим холдингом повного циклу.

Дане підприємство займається виготовленням та реалізацією бутильованої води. Асортимент води є обширним та складається з питної води таких варіацій, як:

1. Класична;
2. Пом'якшена;
3. Йодована;
4. Преміум;
5. Дитяча.

Також компанія поставляє її в різних обсягах та ємностях, залежно від бажання клієнта та вкладеного договору. А саме пропонуються балони об'ємом 18,9 л, пляшки 5 та 0,5 л., а також спеціальні «Bag-in-box» об'ємом в 20 л. Компанія в доповненні до питної води також продає кулери, диспенсери, помпи та інші аксесуари [1].

Детальний розгляд структури підприємства представлений на рис. 2.1, а також в табл. 2.1 – 2.3.

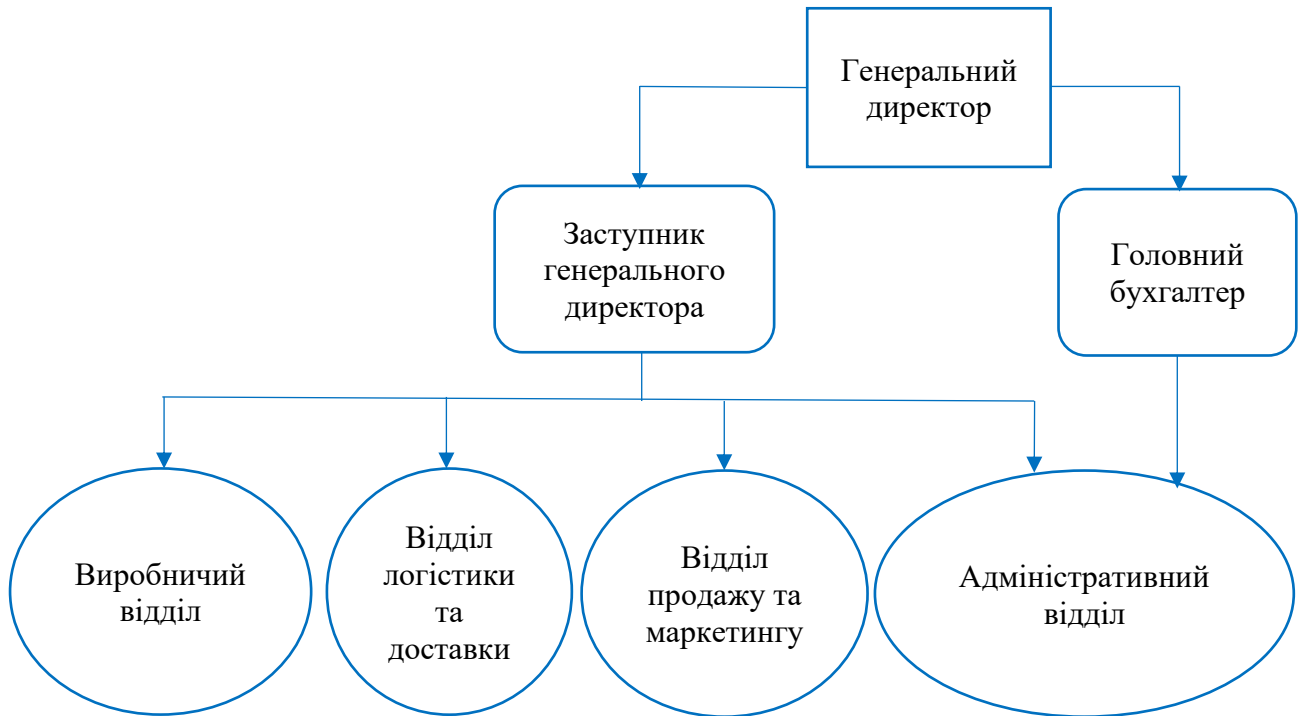


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства «Аква-Еталон».

Джерело: розроблено автором на основі документації відділу кадрів ПП «Аква-Еталон».

Таблиця 2.1

Структура персоналу по спеціалізації в ПП «Аква-Еталон»

станом на 2022 рік

Категорії працівників	Кількість працівників	Частка від загальної кількості працівників, %
Робітники	900	85,7
Спеціалісти	110	10,5
Керівники	40	3,8
Загалом працівників	1050	100

Джерело: розроблено автором на основі документації відділу кадрів ПП «Аква-Еталон».

На основі табл. 2.1 можна зробити висновок, що в організації основну частину персоналу складають робітники (85,7%). Саме від робітників залежить швидкість та ефективність виробництва та доставки бутильованої води. Значно меншу частину складають спеціалісти та керівники (10,5% і 3,8% відповідно).

Таблиця 2.2

Структура персоналу ПП «Аква-Еталон» за віком станом на 2022 рік

Вік, роки	Кількість працівників	Частка від загальної кількості працівників, %
До 20	40	3,8
20–30	140	13,3
30–40	370	35,2
40–50	400	38,2
50 і старше	100	9,5
Загалом працівників	1050	100

Джерело: розроблено автором на основі документації відділу кадрів ПП «Аква-Еталон»

На основі табл. 2.2 можна зробити висновок, що більшу частину персоналу в ПП «Аква-Еталон» становить працівники віком від 40 до 50 років (38,2%). Загалом це є люди із досвідом, які мають професійні навички та відчують себе комфортно в будь-якому колективі. Також значну частку становлять працівники віком від 20 до 30 років та від 30 до 40 років. Серед них є багато спеціалістів та людей, які відповідають за інновації всередині організації.

Таблиця 2.3

Структура персоналу за рівнем освіти в ПП «Аква-Еталон» станом на 2022 рік

Рівень освіти	Кількість працівників	Частка працівників від загальної кількості
Середня освіта	500	47,7
Середня спеціальна	140	13,3
Вища освіта	410	39
Загалом	1050	100

Джерело: розроблено автором на основі документації відділу кадрів ПП «Аква-Еталон»

На основі табл. 2.3 можна зробити висновок, що більшість працівників мають середню та вищу освіти. Організаційна культура компанії заснована на цінності трудових традицій та кадрів, а також конкуренції з лідерами галузі за рахунок професіоналізму людей, що працюють у компанії, їх відданості, орієнтованості на результат та бажанню вдосконалюватись.

Найголовніша мотиваційний ланка компанії «Аква-Еталон» – це, генеральний директор. Він є призмою, що спрямовує всі мотиваційні процеси.

Безпосередньо на практиці персоналом займається відділ кадрів, який, базуючись на реальних можливостях організації, здійснює відбір кваліфікованого персоналу, розробку режимів роботи.

Із урахуванням виробничої програми на підприємстві сьогодні йде активне формування програми з набору і підготовки кадрів. Також планується збільшення чисельності та підвищення рівня кваліфікації працівників підприємства.

Підготовкою та підвищенням кваліфікації на підприємстві охоплені практично всі фахівці і працівники. За підсумками 2021 р. відсоток працівників, які пройшли професійне навчання, склав 70% від середньооблікової чисельності працюючих.

Крім формальної організаційної структури, яка визначає структуру підпорядкування, прав, обов'язків, повноважень і відповідальності, присутня також неформальна структура, яка не відображена в документах, але вирішує ділові завдання і цілі підприємства на основі людських відносин в колективі.

Також в колективі склалася неформальна міжособистісна система симпатій і антипатій. Керівник виступає суб'єктом цих підсистем. Неформальна структура також впливає на мотивацію працівників.

Організація переживає етап зрілості, внаслідок чого вона прагне до систематичного збалансованому зростанню і формуванню індивідуального іміджу. Ефект керівництва забезпечується за рахунок делегування повноважень, упор на просування по різних напрямкам, завоювання додаткового ринку і збереження досягнутих результатів.

В організації праці характерні поділ і кооперація, заохочення за індивідуальний результат і участь працівників у прибутках фірми.

Існуюча система преміювання є одним з вагомих мотивуючих чинників для працівників підприємства.

У систему преміювання «Аква-Еталон» входять наступні види премій, заохочень та винагород:

- премія за виробничі результати (виконання і перевиконання виробничих завдань);
- одноразове заохочення за виконання особливо важливих виробничих завдань;
- премія за введення в термін або достроково виробничих потужностей і об'єктів;
- премія за поліпшення кінцевих результатів господарської діяльності;
- одноразове заохочення працівників до ювілейних дат;
- одноразова винагорода за вислугу років;
- винагорода за безперервний стаж роботи;
- винагорода за підсумками року.

За високі показники у праці, впровадження нової техніки і технології, вдосконалення організації праці та виробництва, виконання особливо важливих завдань керівництва активно застосовується такий вид заохочення, як нагородження додатковими вихідними, грамотами, та усними відзнаками перед іншими працівниками підприємства з метою сильнішої мотивації як інших працівників, так і суб'єкта похвали.

Оцінювання методів мотивації персоналу на підприємстві «Аква-Еталон» є важливим етапом в процесі їхнього вдосконалення та вдосконалення виробничих процесів в цілому.

Під час дослідження було зроблено декілька спостережень та висновків, а саме: на підприємстві існує особлива «традиція», на ньому кожного ранку, на початку робочого дня, під час виготовлення продукції починає лунає зі спеціально встановлених гучномовців молитовний спів, що для великої частки глибоко віруючої частини працівників піднімає мотивацію, концентрацію, впорядкованість та зосередженість.

Оцінювання методів мотивації персоналу на підприємстві «Аква-Еталон» проводиться систематично та регулярно. Для цього залучаються як

спеціалісти з відділу кадрів, так і самі працівники, що надає можливість отримати комплексну інформацію про ефективність застосованих методів мотивації.

Оцінювання проводиться на основі різноманітних джерел інформації, зокрема анкетування працівників, інтерв'ю з керівництвом та менеджерами, аналізу показників продуктивності роботи працівників та інших факторів.

Оцінюються результати застосування різних методів мотивації персоналу на підприємстві, зокрема їх вплив на підвищення продуктивності працівників та зниження рівня текучості кадрів. Для цього проводиться аналіз фінансових результатів, оцінювання рейтингу роботодавців на ринку праці, а також вивчення динаміки змін у структурі персоналу підприємства.

Також оцінюють ефективність застосованих методів мотивації на різних групах працівників, зокрема на нових співробітниках та досвідчених працівниках. Для цього використовуються результати опитувань, спостереження за роботою працівників та їхнім взаємодією з колегами та керівництвом.

Крім того, оцінюються ризики та можливості застосування різних методів мотивації, аналізуються негативні наслідки та проблеми, що можуть виникнути при їх впровадженні.

Методи матеріальної мотивації, такі як виплата премій та підвищення зарплати, є дуже ефективними для підвищення продуктивності працівників. Проте, було помічено, що підприємство не використовує достатньо соціальної мотивації, такої як організація спільних заходів. Це може вплинути на загальну мотивацію працівників та їхню продуктивність.

Варто звернути увагу на кар'єрний розвиток та можливості для навчання та розвитку працівників. Підприємство «Аква-Еталон» має програми навчання та стажування для працівників, проте ці можливості можна було б розширити та деталізувати. Також важливо забезпечувати визнання та підтримку працівників, які вже мають великий досвід та експертизу в своїй галузі.

Загалом, методи мотивації персоналу на підприємстві «Аква-Еталон» є досить ефективними, важливо забезпечувати індивідуальний підхід до кожного працівника та створювати сприятливі умови для розвитку та продуктивної праці, проте можна розширити та покращити їхню реалізацію. Для цього необхідно розглянути можливість підприємства в діапазоні додаткових витрат на посилення мотивації персоналу підприємства.

Для того щоб проаналізувати дану можливість для підприємства слід розглянути динаміку основних рахунків з балансу та звіту про фінансові результати за останні 4 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні рахунки господарської діяльності ПП «Аква-Еталон»

Рахунок	2019 рік тис. грн	2020 рік тис. грн	2021 рік тис. грн	2022 рік тис. грн
Основні засоби	17 053	16 648	21 787	37 982
Запаси	37 426	26 922	60 277	89 297
Поточна дебіторська заборгованість	146 371	121 943	194 678	198 888
Довгострокові зобов'язання	75 815	43 083	116 957	131 023
Поточні зобов'язання	31 121	0	58 655	41 888
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	421 614	277 829	355 967	610 597
Собівартість реалізованої продукції	398 093	261 261	339 886	567 068
Чистий фінансовий результат	21 718	10 702	5 473	6 435

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ПП «Аква-Еталон»

Детально проаналізувавши фінансову звітність компанії «Аква-Еталон», можна зробити висновок про важку кризу для компанії в 2020 році, що відобразилось на стрімкому падінні фінансових результатів. Проте впродовж 2021 року компанії вдалось вийти з неї та частково повернути свої стабільні показники.

На основі фінансових показників за 4 роки, можна зробити висновок, що компанія має прибутковий характер. Не зважаючи на кризу та зменшення чистих фінансових результатів приблизно в 4 рази, компанія продовжує підвищувати показники чистого фінансового результату. В 2022 році на фоні

повномасштабної війни компанія не збанкрутувала, а навпаки збільшила частку виробництва продукції, підвищила основні засоби разом з запасами та змогла збільшити чистий дохід від реалізації продукції на 170%. Але, враховуючи результати діяльності компанії останнім часом, підвищувати розмір заробітної плати чи преміювання в сьогоденних складних умовах не є резонним для компанії.

Виходячи з проаналізованих чинників, можна зробити висновок, що компанія є прибутково успішною та має фінанси для покращення системи мотивації праці, що посилить приріст показників чистого фінансового результату, знизить текучість кадрів підприємства та покращить загальну мотивацію та комфорт праці працівників. А для того аби покращити систему мотивації праці необхідно зрозуміти та дослідити мотиваційні установки персоналу на підприємстві «Аква-Еталон».

2.2. Дослідження мотиваційних установок персоналу на підприємстві «Аква-Еталон»

У сучасних умовах конкуренції на ринку праці, мотивація персоналу є одним із ключових факторів успіху підприємства. Ефективна робота та досягнення поставлених цілей значною мірою залежать від задоволеності працівників, їхньої мотивації та внутрішньої потреби розвитку. Дослідження мотиваційних установок персоналу на підприємстві «Аква-Еталон» є актуальним завданням, спрямованим на визначення факторів, що впливають на мотивацію працівників та їхню задоволеність роботою.

Для того, щоб краще зрозуміти мотиваційні установки персоналу підприємства «Аква-Еталон» та їхню взаємозв'язок з задоволеністю працівників було проведено опитування стосовно задоволеності працівників мотивацією праці (рис. 2.2).

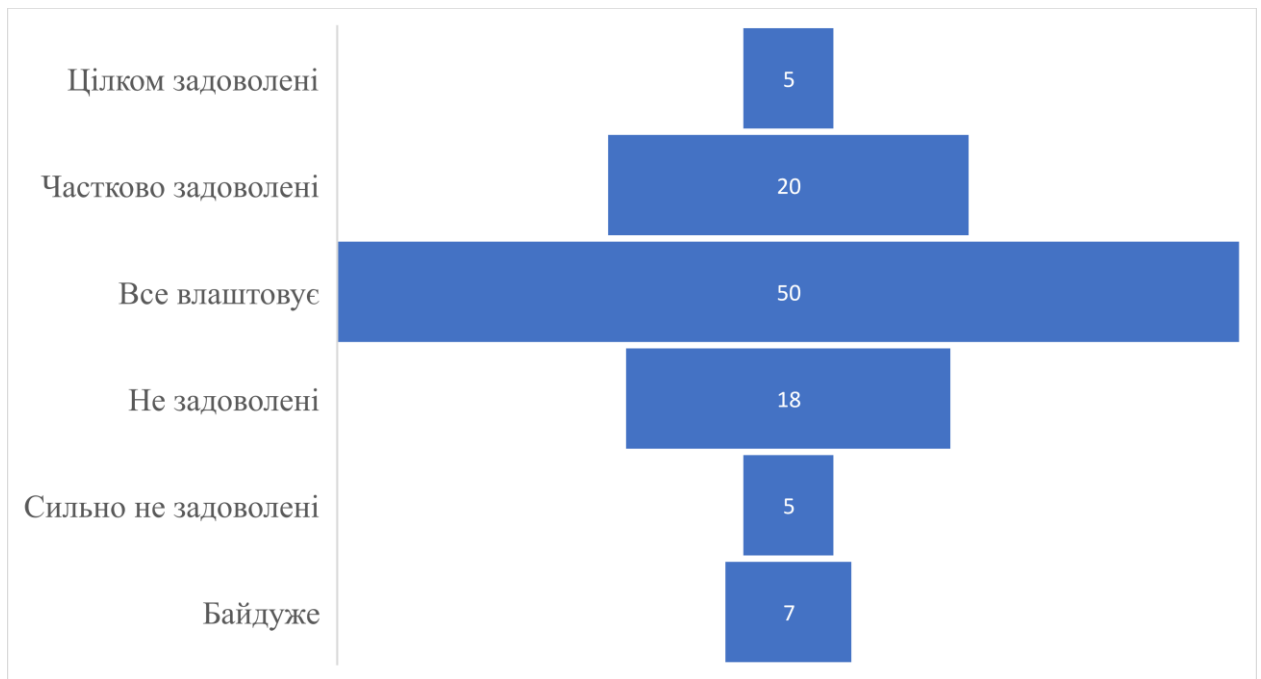


Рис. 2.2. Задоволеність методами мотивації праці

Джерело: розроблено автором на основі проведеного опитування в компанії «Аква-Еталон»

З даної діаграми чітко прослідковується часткова задоволеність мотивацією праці працівниками компанії, що в поєднанні з найбільшою часткою працівників котрих все влаштовує дає велике підґрунтя для покращення системи мотивації праці, задля трансформування частки працівників котрих все влаштовує в частку задоволених, а також повне зведення нанівець частки незадоволених, а також залучення працівників котрим байдуже на мотивацію праці підприємства.

Також було проаналізовано шляхом опитування якою саме частиною мотивації праці працівники задоволені чи незадоволені, результати котрого відображені на рис. 2.3.

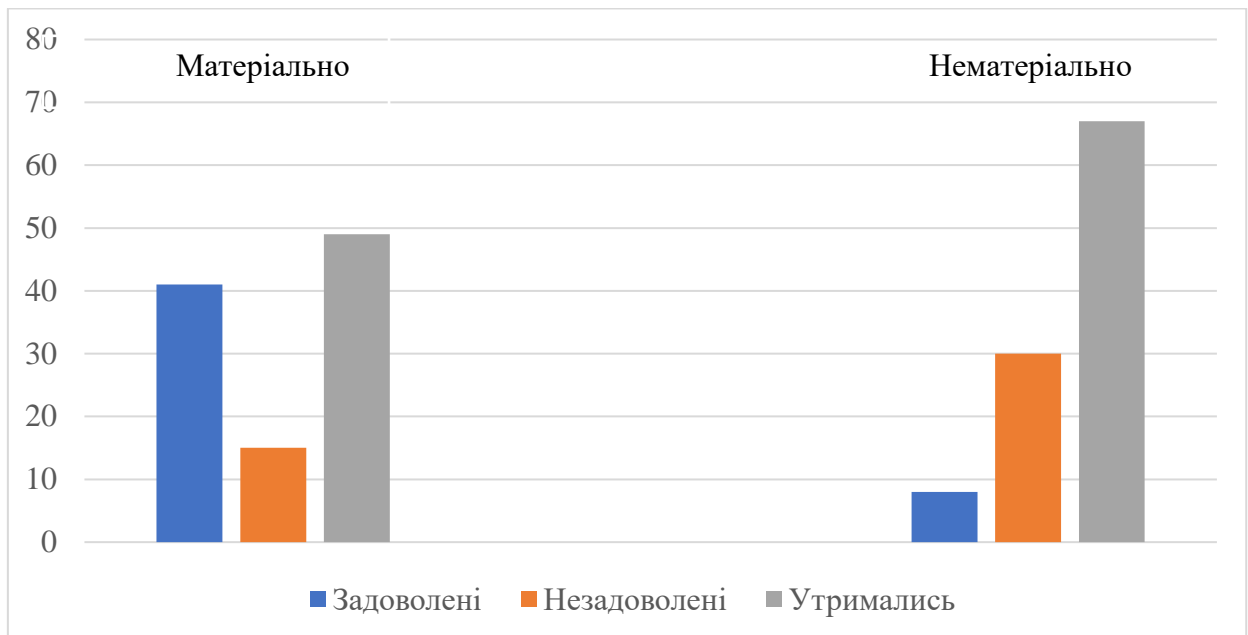


Рис. 2.3. Задоволеність працівників матеріальними та нематеріальними методами мотивації праці на підприємстві.

Джерело: розроблено автором на основі проведеного опитування в компанії «Аква-Еталон»

Відповідно до результатів опитування, чітко прослідковується тенденція незадоволеності нематеріальними методами мотивації праці, що своєю чергою ще більше підтверджує необхідність в покращенні системи мотивації праці.

Мотиваційні установки глибоко вкорінені у мисленні людини і на них можуть впливати різні фактори, зокрема особистий досвід, культурне походження, виховання, соціальне середовище та особисті переконання. Їх можна розділити на кілька категорій залежно від їхньої природи та впливу на мотивацію.

Важливо зазначити, що мотиваційні установки можуть відрізнятися у різних людей і можуть змінюватися з часом або в різних контекстах. Вони не обов'язково є взаємовиключними, і люди можуть демонструвати комбінацію установок залежно від ситуації. Крім того, мотиваційні установки можна розвивати і виховувати через самоаналіз, постановку цілей, зворотний зв'язок і вплив оточення.

Розуміння та культивування позитивних мотиваційних установок може сприяти підвищенню мотивації, наполегливості та загального благополуччя працівників. Узгоджуючи своє ставлення зі своїми цілями та цінностями,

люди можуть підвищити свою мотивацію, задоволеність та успіх у різних сферах життя.

Було проаналізовано та проведено опитування серед всіх працівників підприємства «Аква-Еталон», в котрому відобразились результати їх зацікавленості та мотиваційних установок (рис. 2.4.).

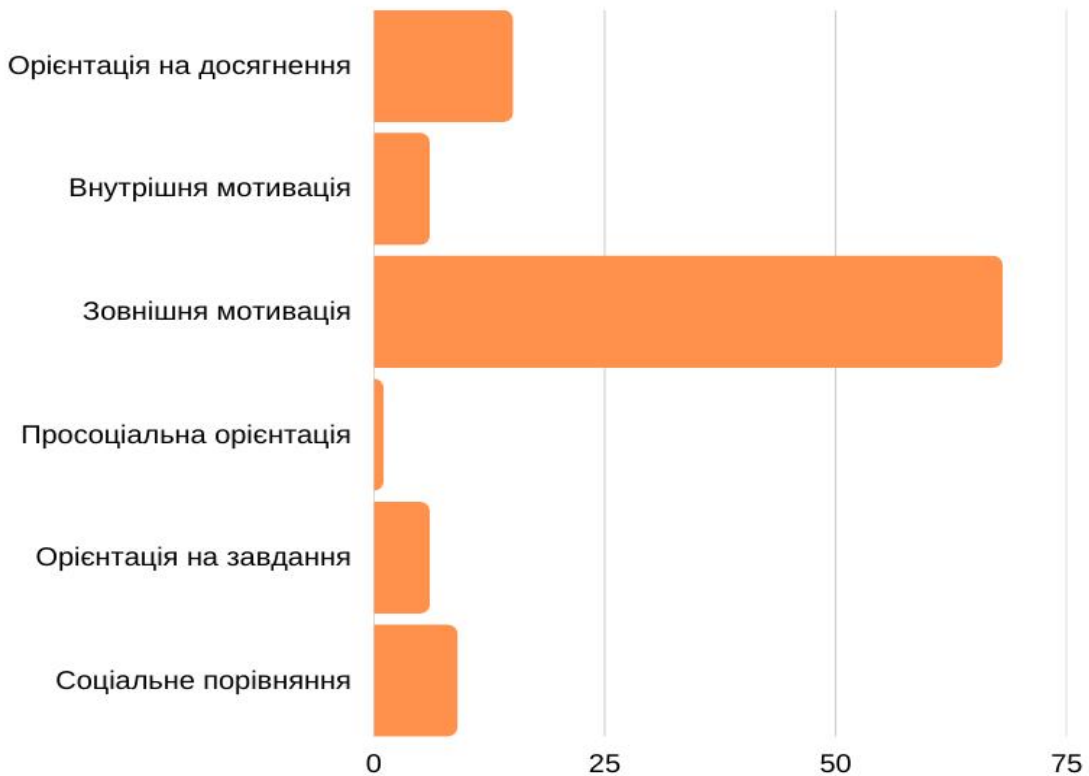


Рис. 2.4. Вподобання мотиваційних установок працівниками підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі проведеного опитування в компанії «Аква-Еталон»

При більш детальному аналізі результатів опитування було виявлено, що орієнтація на досягненнях, установка котра відображає сильне прагнення до особистого зростання, вдосконалення та досягнення досконалості прослідковується у 15 членів компанії, що склало 14,7% від загальної частини опитаних працівників. Люди з високою орієнтацією на досягнення керуються потребою ставити перед собою складні цілі, постійно розвивати свої навички та знання і прагнути до успіху. Вони використовують можливості для

навчання і розглядають невдачі як можливості для зростання і самовдосконалення.

Внутрішня мотивація впливає з внутрішніх чинників і полягає в тому, що люди займаються діяльністю заради задоволення і насолоди, які вона їм приносить. Люди, які керуються внутрішньою мотивацією, знаходять задоволення в самому процесі, а не покладаються виключно на зовнішні винагороди. Їх мотивує допитливість, особистий інтерес і почуття автономії, і вони отримують задоволення від виконання поставленого завдання. Даному фактору віддали перевагу 6 працівникам (5,7%), що пояснювалось відданими працівниками, котрі знайшли своє місце на тих посадах, де знаходяться та отримують задоволення від процесу.

Зовнішня мотивація склала 64,8% від загальної частки, їй віддали перевагу 68 працівників. Це пояснюється ставленням працівниками до підприємства та своєї роботи виключно як до місця, що приносить їм гроші задля існування, адже зовнішня мотивація виникає під впливом зовнішніх факторів і передбачає участь у діяльності для отримання зовнішньої винагороди або уникнення покарання. Вона містить такі стимули як гроші, визнання, похвала або соціальне схвалення. Люди, які керуються зовнішньою мотивацією, зосереджуються на результаті або потенційній винагороді, пов'язаній з певним завданням чи метою.

Просоціальної орієнтації віддав свій голос лишень один працівник, що складає менше відсотка, а саме 0,9%. Він щиро переконаний у можливості збільшення частки працівників, та людей, котрі б керувались почуттям емпатії, співчуття та щирої турботи про благополуччя інших, бо просоціальна орієнтація передбачає бажання приносити користь іншим або позитивно впливати на суспільство. Люди з просоціальною орієнтацією керуються почуттям емпатії, співчуття та щирої турботи про інших. Вони отримують задоволення і самореалізацію, роблячи внесок у благополуччя інших, і прагнуть змінити на краще свою громаду або світ загалом.

На орієнтацію до завдань припадає 5.7%, що складає 6 осіб. Вони щиро полюблять ставити перед собою завдання та виконувати їх, цінують більш за завдання та їх наслідки. Люди, орієнтовані на завдання, ставлять на перше місце процес і зусилля, вкладені в досягнення мети, а не сам результат. Вони зосереджуються на оволодінні навичками, підвищенні продуктивності та докладають зусиль, щоб виконати завдання якнайкраще. Люди, орієнтовані на результат, мотивовані на особисте зростання та самовдосконалення, а не на порівняння чи конкуренцію з іншими.

Відповідно соціальному порівнянню віднесли себе 9 осіб, що склало 8,6%. Це переважно працівники вищого та середнього керівництва, що цінують свій час, статус та авторитет перед іншими працівниками. Соціальне порівняння означає схильність людей оцінювати свої здібності, досягнення і прогрес у порівнянні з іншими. Таке ставлення може бути джерелом мотивації, оскільки люди можуть прагнути перевершити своїх однолітків або досягти певного рівня статусу чи визнання. Соціальне порівняння може або підживлювати конкурентну мотивацію, або призводити до почуття неповноцінності та зниження мотивації.

На підприємстві «Аква-Еталон» проведено аналіз мотиваційних установок працівників. Загальна картина показує, що більшість працівників підпорядковуються зовнішній мотивації, орієнтуючись на отримання фінансової винагороди. Така ситуація є типовою для багатьох організацій, де матеріальні стимули відіграють найважливішу роль у мотивації працівників.

Проте, виявлено також невелику кількість працівників, які мають внутрішню мотивацію та орієнтуються на досягнення, професійний розвиток та самореалізацію. Це свідчить про наявність працівників, які знаходять задоволення в процесі роботи та прагнуть до постійного розвитку.

Важливо зазначити, що просоціальна орієнтація та орієнтація на завдання представлені меншою кількістю працівників. Однак, наявність особистостей, які цінують співчуття, емпатію та турботу про благополуччя

інших, може стати позитивним фактором у формуванні підприємством соціально відповідального підходу та підтримки спільної доби.

Додатково були проаналізовані показники плинності персоналу, коефіцієнти обороту кадрів з прийняття та звільнення, загального обороту кадрів, а також стабільності персоналу і закріплення за 2022 рік. Табл. 2.5 та 2.6 містять показники та їх опис.

Таблиця 2.5

Розрахунки показників персоналу підприємства

Показники	Од. вим.	Факт	План	Відхилення	
				осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	1050	1070	-20	1,87
Виручка від реалізації продукції	грн.	610 597	500 000	+100 000	12,2
Продуктивність праці одного працівника за рік		581	500	+81	16,2
Прийнято працівників за рік	осіб	15	20	-5	2,5
Вибуло працівників за рік в т.ч.	осіб	11	10	-1	10
– за власним бажанням	осіб	9	8	-1	10
за порушення трудової дисципліни	осіб	0	0	0	0
з причини скорочення штату працівників	осіб	2	2	0	0
Коефіцієнт обороту з кадрів з прийняття (оновлення)		$15/1050=0,014$	$20/1070=0,018$	0,004	
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (вибуття)		$11/1050=0,01$	$10/1070=0,009$	-0,001	
Коефіцієнт загального обороту кадрів		$(15+11)/1050=0,024$	$(20+10)/1070=0,028$	0,004	
Коефіцієнт плинності персоналу		$(11-2)/1050=0,0085$	$(10-2)/1070=0,0074$	-0,0011	
Коефіцієнт стабільності персоналу		$1-0,0085=0,9915$	$1-0,0074=0,9926$	0,0011	
Коефіцієнт закріплення (замінності) персоналу		$15/11=1,36$	$20/10=2$	0,64	

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2.6

Опис та пояснення проаналізованих коефіцієнтів

Показник	Опис
Коефіцієнт обороту з кадрів з прийняття (оновлення)	Цей коефіцієнт відображає відсоток нових або оновлених працівників у відношенні до загальної кількості працівників. Значення 0,004 означає, що 0,4% кадрів в організації були прийняті або оновлені. Це свідчить про поступове поповнення або оновлення кадрового складу організації з незначною швидкістю порівняно з планом.
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (вибуття)	Цей коефіцієнт відображає відсоток працівників, які залишають організацію або звільняються відносно загальної кількості працівників. Значення $-0,001$ означає, що 0,1% кадрів в організації були звільнені або вийшли. Це може вказувати на незначну втрату працівників або стабільність кадрового складу організації.
Коефіцієнт загального обороту кадрів	Цей коефіцієнт відображає загальний відсоток зміни персоналу, включаючи як прийняття (оновлення), так і звільнення (вибуття). Значення 0,004 означає, що загальний оборот кадрів становить 0,4% від загальної кількості працівників. Це свідчить про невелику зміну кадрового складу організації порівняно з планом.
Коефіцієнт плинності персоналу	Цей коефіцієнт відображає відсоток змін у складі персоналу, враховуючи тільки звільнення (вибуття) працівників. Значення $-0,0011$ означає, що 0,11% працівників були звільнені або вийшли. Це може свідчити про стабільний склад персоналу з мінімальною плинністю або незначні зміни у кадровому складі організації.
Коефіцієнт стабільності персоналу	Цей коефіцієнт відображає відсоток стабільності персоналу, враховуючи тільки звільнення (вибуття) працівників. Значення 0,0011 означає, що 0,11% кадрів залишилися стабільними та не були звільнені або вийшли. Це свідчить про високу стабільність кадрового складу організації, де більшість працівників залишаються на роботі і немає значних змін у персоналі.
Коефіцієнт закріплення (замінності) персоналу	Цей коефіцієнт відображає співвідношення між кількістю нових працівників та кількістю звільнених працівників. Значення 0,64 означає, що на кожного звільненого працівника припадає 0,64 нових працівників. Це може вказувати на недостатню кількість нових прийнятих працівників порівняно з планом або більшу кількість звільнених працівників у порівнянні з новими працівниками.

Джерело: створено автором

Для оптимальної мотивації персоналу рекомендується збалансований підхід, який враховує різноманітні потреби та мотиваційні фактори працівників. Такий підхід може сприяти підвищенню задоволення працівників. Тому був розроблений автором та запропонований вдосконалений метод мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «АКВА-ЕТАЛОН»

3.1. Розробка програми вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства «Аква-Еталон»

Для початку розробки вдосконалення системи мотивації праці необхідно зрозуміти що являє собою мотивація з точки зору компанії та керівництва, а також корпоративна культура.

Мотивація з точки зору компанії та керівництва – це процес стимулювання працівників з метою досягнення організаційних цілей. Компанія та керівництво визначають мотиваційні фактори, які спонукають працівників до продуктивної роботи та залучення до виконання поставлених завдань. Це можуть бути фінансові стимули, премії, можливість кар'єрного росту, визнання, розвиток професійних навичок, робоче середовище та командна співпраця.

Корпоративна культура своєю чергою це частина нематеріального стимулювання клімату культури. Корпоративна культура має великий вплив на працівників, оскільки вона стимулює їхню мотивацію, покликання та почуття належності до компанії. Вона впливає на їхню продуктивність, відданість та задоволення роботою. Створення та підтримка позитивної корпоративної культури вимагає зусиль інших нематеріальних стимулів, таких як чесна та відкрита комунікація, зворотний зв'язок, розвиток працівників, підтримка балансу між роботою та особистим життям, а також налагодження справедливих систем визнання та нагородження.

Виходячи з проаналізованих нами чинників, методів мотивації, що використовуються та дослідження мотиваційних установок персоналу на підприємстві «Аква-Еталон» можна зробити висновки про достатньо ефективну систему мотивацію персоналу, але проведені опитування та їх

результати демонструють готовність та можливість компанії до її вдосконалення. Тож пропонується вдосконалена система мотивації персоналу, а саме «Система мотивації персоналу ім. Жадана».

Дана системи мотивації праці являє собою авторську модель, котра має комплексне об'єднання різних підходів до мотивації праці, в особистості поєднання гейміфікації разом зі стандартними та звичними методами преміювання та винагородження. Свою назву вона бере від більш достойної людини, українського діяча, поета, співака та справжнього патріота Сергія Вікторовича Жадана. У сучасному українському просторі безліч достойних кандидатів та діячів, та право авторського вибору було присвоєно саме Сергію Вікторовичу.

Аналізуючи сучасне суспільство українського народу, неважко помітити, що воно стало більш свідомим та розмірковуючим. Стало бажати відновленню своєї ідентичності, після багатьох десятиліть пригнічування, гноблення, гоніння, деформації та спалювання українського народу, його історії, думок, мови та культури. Український народ все частіше починає звертати увагу як на витoki своєї історії, так і не забуває про сучасних діячів, поетів та музикантів. Але все ж неймовірний пласт людей залишаються якщо не негативно налаштованими, то просто байдужими, що є буквально злочином проти своєї державності, свідомості та світогляду. Що і стало мотивацією для розроблення авторської моделі системи управління персоналом. У розробленій системі мотивації персоналу береться за ціль збільшення соціальної свідомості як працівників, так і громадян країни.

Додатково як за ціль було взято бажання стимулювання працівників до читання та ознайомленням з класичними творами, в оригіналі, для більшого розуміння настроїв та почуттів автора, котрий бажав донести до читачів свої думки. Осучаснений переклад спотворює настрої та зміст багатьох творинь.

Дана система мотивації тісно пов'язана з деякими методами навчання в сучасних закладах освіти. Неодноразово було проаналізовано і зазначено, що для великої кількості працівників через певний проміжок часу робота стає

монотонною та починає набридати. Як раз певний пласт роботи в компанії «Аква-Еталон» є саме таким. Робота для більшості працівників компанії являє собою постійні комунікації. І при цьому рівень освіченості працівників дуже часто впливає на продажі, відношення клієнтів, та особливо потенційних покупців. Також цей рівень впливає і на самих працівників, часто старим працівникам доводиться працювати з новими, але найбільшу частку являють собою працівники з великим стажем, котрим щоденне знаходження поруч з одними й тими самими людьми починає набридати, в них немає нових тем для обговорення, відбувається моральне та емоційне вигорання і як наслідок втрата працівника/ів.

Для протидії цьому пропонується система мотивації персоналу ім. Жадана, дана теорія являє собою систему, котра спрямована на індивідуальність, водночас з універсальністю. Даний підхід спрямований на підлаштування до працівників, їх бажань та можливостей. У системі представлені різні підходи до працівників.

Пропонується наймання спеціального працівника з необхідним «духовно–культурним» багажем знань або виділення його завдань та обов'язків менеджеру з персоналу, якщо його кваліфікація задовольняє цьому. Менеджер буде проводити унікальні, конфіденційні розмови та тестування з кожним із працівників, для виявлення його вподобань, інтересів та подальшу розробку необхідного індивідуального плану, або приєднання до загальної програми працівників.

План буде містити в собі декілька етапів, у котрому будуть «здобуватися» різні індивідуальні звання або ж рівні.

Початковий, середній, високий, максимальний. Для більшого привернення зацікавленості працівникам – їм можна надавати видозмінені назви, такі як «малюк», «козак», «вістун» тощо. відповідно до рівня та складності плану, на котрому в даний момент перебуває працівник.

Розподілення планів буде залежати від знань працівників. Наприклад, кількості поетів ,котрих знає працівник, та їх творів, українських музикальних

інструментів, політичних діячів та історії в цілому. Також просування по рівнях відбуватиметься відвідуванням спеціально створених курсів, семінарів та занять.

Пропонується створення спеціально організованих занять чи курсів, відвідування котрих було б добровільним або обов'язковим при порушенні правил встановлених підприємством, наприклад, при порушенні закону України про забезпечення функціонування української мови як державної працівник буде зобов'язаний з'явитись до менеджера по роботі з персоналом, пояснити свою поведінку. Якщо проступок стається не вперше, то менеджер по персоналу може застосувати до працівника низку покарань, а саме профілактичну бесіду з керівництвом або вивчення певних робіт українських письменників, з подальшою перевіркою на свій розсуд менеджером (наприклад, тестом або усним переказом). Працівник може відмовитись, сплативши додатковий матеріальний штраф компанії за духовні та моральні збитки, що вплинуть на працівників підприємства та клієнтів. Також у разі наявності правопорушення, доказів та заяви до поліції України працівник, або адміністрація буде зобов'язана сплатити штраф у розмірі від двохсот до чотирьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян відповідно до статті 188⁵² [3]. Більш детально покарання описані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Звичні та рекомендовані покарання за порушення

Найрозповсюджені порушення працівниками	Покарання за порушення	Запропоновані покарання
Порушення пунктуальності та запізнення	Працівник отримує догану від керівництва, при повторних порушеннях – фінансові штрафи в розмірах визначених підприємством. (200-900 грн.)	Працівник отримує словесну догану в разі порушення, та вимушений пройти додатково один з курсів запропонованих підприємством за систематичні запізнення.

Продовження таблиця 3.1

Недотримання процедур безпеки	При порушеннях процедур безпеки на працівника накладається фінансовий штраф залежно від серйозності наслідків порушення (2000-7000 грн). При повторних чи порушеннях з значними наслідками для підприємства працівника відстороняють від обов'язків та звільняють.	У даному випадку будуть використані стандартні методи покарання. У разі систематичних або критичних порушень – звільнення.
Невиконання вказівок керівництва	Працівник отримує письмове застереження, де вказується порушення і встановлюється строк його дії. Повторне невиконання може мати більш серйозні наслідки.	Словесна догана від керівництва, а також проведення виховної бесіди з менеджером персоналу. Додаткове вивчення українського витвору мистецтва невеликого обсягу.
Викрадання або знищення майна	Працівник може бути тимчасово відсторонений від роботи для проведення дослідження та встановлення обставин порушення, якщо є підозра на викрадання або знищення майна.	Будуть використовуватись стандартні методи покарання з доповненням до обов'язкової присутності на влаштовуваних заняттях без можливості винагороди, як іншим працівникам.
Непрофесійна поведінка та неухважність	Кількість годин робочого часу може бути зменшена як покарання за непрофесійну поведінку або неухважність на роботі, як і плата за відпрацьовані години.	Перевірка кваліфікації працівника менеджером з персоналу та присвоєння додаткових занять з підвищенням кваліфікації працівника з призначенням менеджером наставником.
Невиконання розпорядку дня	Робочий графік працівника може бути змінений як покарання за невиконання розпорядку дня.	Якщо дане порушення негативно впливає на результати праці, то можливе тимчасове відсторонення від обов'язків. Якщо ж ні – то діалог з керівництвом з можливою зміною розпорядку для особисто для працівника задля його комфорту та зручності.
Використання неприпустимої мови	Працівник може отримати спеціальне завдання, наприклад, навчальні курси з комунікації або тренінги з вдосконалення навичок міжособистісного спілкування, як покарання за використання неприпустимої мови.	Обов'язкова присутність на спеціально призначених курсах для працівника, при повторних чи відмові від них – матеріальне покарання в подвійному обсязі.

Продовження таблиця 3.1

Недодержання конфіденційності інформації	Працівник може бути переведений на іншу посаду або в інше підрозділ компанії як покарання за недодержання конфіденційності інформації.	При першому порушенні працівника буде покарано матеріальним штрафом, а також ймовірним пониженням в посаді, а також закриття доступу до інформації підприємства. При повторному – звільнення та судовий процес.
Недотримання правил корпоративного одягу	Працівник може бути позбавлений премії як покарання за недотримання правил корпоративного одягу.	Першочергово – словесна догана від керівництва, при повторному – обов’язкова присутність на дисциплінарній бесіді з менеджером з персоналу, надалі – матеріальні покарання.
Виконання особистих справ під час робочого часу	Працівник може отримати письмове попередження як покарання за виконання особистих справ під час робочого часу.	Якщо дані справи шкодять виробничому процесу чи впливають на інших працівників, що своєю чергою також шкодить виробничому процесу працівник буде направлений до менеджера з метою пояснення та призначенням ним покаральних дій у вигляді профілактичної розмови. При повторному порушенні – розмова з керівництвом та перегляд займаної працівником посади.

Джерело: розроблено автором

На даних курсах більш детально розглядатиметься культура окремих районів українського народу, їх звичаї, діалект та культури. Наприклад, в Україні існує безліч стилів вишиванки для кожної з областей (рис. 3.1). Тому базис для подібних занять є досить обширним. Різноманітність курсів також полягатиме в їх різноманітності. Будуть створені курси направлені на співпрацю з іншими працівниками, на збільшення емпатії, соціальної етики чи дисципліни.

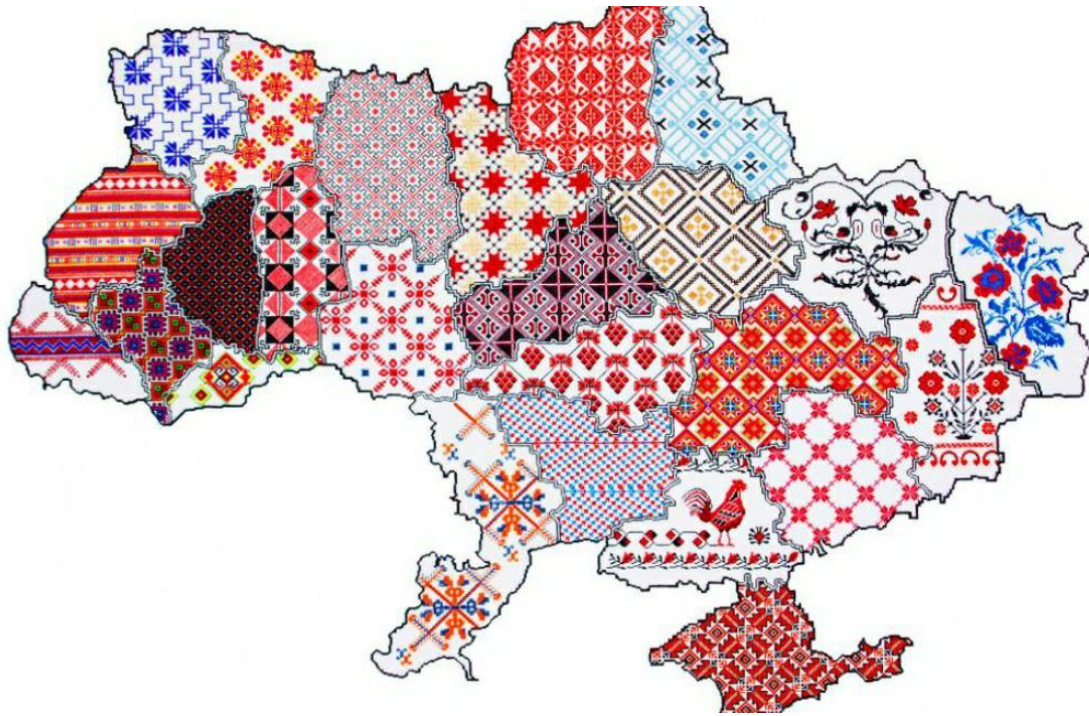


Рис. 3.1. Карта вишиванок українських областей [2]

Додатково проходження запропонованих заходів, зокрема окремих курсів зараховувалось працівникам як відпрацьовані години роботи, наприклад від одного до трьох робочих днів за пройдений курс залежно від його тривалості. Детальніше в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Винагороди за проходження курсів

Курс	Можлива винагорода за вибором працівника		
Місячний курс	1.000 грн	додатковий вихідний	Білет на обрані заходи працівником в межах 1.500 грн
Пів річний курс	4.000 грн	Додаткові 4 дні вихідних	Білет на заходи в межах 6.000 грн
Індивідуальний	100 грн преміальних за заняття	Проведення занять за рахунок робочих годин	Додаткові винагороди за бажанням працівника за згодою керівництва.

Джерело: розроблено автором.

З часом можливе об'єднання з вивченням додаткових культур, традицій, та мов інших країн. Регулярне запрошення як українських науковців, викладачів, носіїв мови, так і закордонних.

З точки зору мотивації пропонується зробити деякі індивідуальні курси за рахунок робочого часу. Наприклад робочий день триває з 8.00 до 16.00, година часу з 15.00–16.00, пропонується відводити на проведення тренінгу, або командотворення. Так, продуктивність праці за рахунок цього може незначно впасти, однак вагомо збільшиться коефіцієнт задоволеності працівників та зростатиме рівень корпоративної культури.

Керівництво компанії буде зацікавлено в проведенні подібних заходів та готове виплачувати премії за рахунок їх відвідувань, також пропонуються й інші винагороди в залежності від вподобань працівника. Наприклад працівник може обрати білети на матч по футболу улюбленої команди, або відвідування улюблених театральних вистав чи виступів оркестру, чи навіть відвідати тематичний український кінематограф, такий як мультфільм «Мавка. Лісова пісня».

Сучасна Україна дуже гарно пам'ятає часи коли працівникам вищих навчальних закладів доводилось доплачувати заради того, аби вони вели свої лекції та семінари виключно українською мовою, що давало гарні результати. Тому керівництво підприємства зацікавлено в подібному методі, що і буде відображатись в преміальних матеріальних винагородах.

Також керівництво готово оплачувати спеціальні тренінги чи заняття для своїх працівників, котрі або не зацікавлені в запропонованих підприємством, або вже закінчили всі можливі. Ці курси можуть бути обрані самим працівником та кошти відшкодовані, після демонстрації чеку про відвідування занять та оплаті.

У компанії «Аква-Еталон» на підприємстві кожного ранку лунають молитовний спів, що було описано в пункті 2.1, для мотивування працівників. Пропонується доповнити даний, місцевий звичай подібними «хвилинами

поезії», де у визначений час, наприклад під час обідніх перерв, будуть луhati вірші української поезії.

Пропонується запровадити щомісячні або щоквартальні змагання поезії, де кожен бажаючий міг би презентувати написані ним, вивчені та представлені (в такому разі вказане авторство), або видозмінені твори, пісні, вірші. Та безпосередньо оцінені керівництвом, або відповідальною особою на ґрунті демократичного голосування підтримки автора. Нагороди пропонуються матеріальні, як премії, чи додаткові вихідні дні. Теоретично планується, що найбільшою нагородою даних змагань будуть слугувати нематеріальні та духовні задоволення, що будуть посилювати нематеріальне стимулювання клімату культури підприємства. Участь буде являти собою добровільний характер, зацікавленість учасників може посилюватись бажанням зближення з колективом, керівництвом та між окремими особами. Керівництво своєю чергою буде заохочувати участь матеріальними нагородами у вигляді премій, про що було згадано раніше.

Пропонується присвоєння менторів до нових, або менш освічених працівників, за їх бажанням. Такими менторами можуть виступати як вищі за званням працівники, адміністрація, так і більш досвідчені та «старі» працівники.

Будуть створені спеціально оформлені стенди з нагородами, пам'ятками, фотографіями, де демонструвались найкращі представники та учасники тематичних вечорів, проектів та програм. Продемонстровані їх «історії успіху». Найбільш результативні з них зможуть приймати участь у плануванні, їх буде запрошено до надання своїх пропозицій та ідей стосовно культурних заходів і активностей, які вони б хотіли бачити впровадженими. Працівники будуть відчувати, що їхні думки враховуються, і матимуть більше мотивації взяти активну участь в таких заходах.

Також пропонується додаткове стимулювання персоналу можливість тимчасового переведення в іноземні філіали, або в інших регіонах країни за результатами ефективності працівників та їх участі в проектах компанії. Дана

можливість може розглядатись керівництвом додатково при особистому проханні відповідно до законів України.

Буде створена бібліотека всередині підприємства з великою кількістю літератури, котрою в будь-яких момент могли б користуватись працівники, та поповнювати її своїми книжками. Така бібліотека може бути розміщена поряд з кафетерієм, котрий розміщений на території підприємства.

Активна участь у тематичних вечорах та дотриманні програми призначеною менеджерами сприятиме більш швидкому кар'єрному зростанні.

Додатково пропонується до застосування покращена система командотворення (*Team building* – побудова команди), детальніше в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Пропонована система командотворення

Традиційні методи командотворення	Опис	Пропонується
Командні ігри	Організація різноманітних ігор та завдань, які сприяють побудові командної співпраці, спілкуванню та взаємодії між учасниками.	Проведення командних ігор спрямованих на зміцнення взаємовідносин між працівниками.
Тренінги зі співпраці	Проведення тренінгових занять, спрямованих на розвиток навичок співпраці, взаємодії та вирішення конфліктів у команді.	Проведення тренінгів орієнтованих на збільшення терпимості та раціонального мислення працівників для зменшення конфліктних ситуацій.
Тематичні вечірки	Організація тематичних заходів та вечірок, що дають змогу працівникам спілкуватися у неформальній атмосфері та підвищувати міжособистісні зв'язки.	Організація вечорів поезії, де кожен учасник міг би презентувати свої твори, або витвори.
Експурсії та виїзди	Організація спільних поїздок, екскурсій та виїздів для стимулювання командної співпраці, зміцнення взаємодії та побудови довіри.	Організація спеціальних виїздів в рамках занять та курсів. Виїзди плануються до музеїв, або на вистави до театрів України.

Продовження таблиці 3.3

Спільні тренування	Участь у спільних тренуваннях або змаганнях, які сприяють розвитку командних навичок, співпраці та взаємодії між учасниками.	Спільні тренування в рамках стандартного навчання працівників пропонується залишити таким, яке вже існує на підприємстві.
Рольові ігри	Проведення ігор, де працівники приймають різні ролі та виконують спільні завдання, сприяючи зближенню та розвитку команди.	Даний метод є дуже розповсюдженим, та в сучасних умовах є «не на часі», тому пропонується від нього відмовитися.
Творчі майстер-класи	Організація майстер-класів з різних творчих напрямків, що стимулюють творчий потенціал та співпрацю.	Творчі майстер-класи будуть проводитись в рамках занять з залученням спеціалістів.
Корпоративні спортивні заходи	Проведення спортивних заходів, змагань та турнірів, що сприяють здоровому способу життя, командній співпраці та зближенню колективу.	Корпоративні спортивні заходи є найважливішими для працівників компанії. Працівники робота котрих зазвичай проходить на одному місці зможуть підтримувати м'язи в тонусі, а працівники з постійним фізичним навантаженням зможуть покращувати свою витривалість.
Групові проекти	Організація спільних групових проектів, де працівники співпрацюють та розвивають навички комунікації, планування та вирішення завдань.	Такі проекти пропонується проводити і в компанії «Аква-Еталон» задля спільного планування майбутніх курсів та висловлення своїх побажань.
Інтерактивні тренінги	Проведення тренінгів з використанням інтерактивних методик, що активно залучають учасників та сприяють спілкуванню, обміну думками та ідеями.	Дані тренінги будуть використані для більшого розуміння працівниками одне одного та більш поблажливого відношення. Працівники різних відділів рахують роботу інших легшою ніж свою, на підґрунті чого часто відбуваються конфліктні ситуації. За допомогою даних тренінгів планується зменшити кількість даний суперечок.
Командні вишколи	Участь у спеціальних командних тренуваннях, що сприяють розвитку лідерських якостей, командної співпраці та вирішенню завдань у стресових умовах. (Вишкіл — це ретельне прищеплення будь-яких навичок, привчання до дисципліни.)	Командні вишколи також рекомендовані до проведення, так як коефіцієнт дисциплінованості серед працівників хоч і є досить великим, та не ідеальним.

Джерело: розроблено автором.

Тож перевагами нової системи мотивації праці будуть:

– залучення до планування: запрошення працівників надавати свої пропозиції та ідеї щодо культурних заходів і активностей, які вони б хотіли бачити впровадженими, створить сприятливу атмосферу, де їхні голоси будуть почуті і враховані, що збудить в них більшу мотивацію для активної участі в таких заходах.

– гнучкість участі: забезпечення працівникам можливостей вибирати рівень своєї участі є важливим аспектом. Деякі працівники можуть бути зацікавлені в активній участі в культурних заходах, тоді як інші можуть виявляти інтерес до спостереження або пасивної участі. Важливо надати працівникам можливість обирати, як вони бажають брати участь в таких активностях.

– інтеграція з роботою: залучення культурних заходів та активностей до робочого середовища можна здійснювати шляхом організації коротких презентацій або дискусій про українську культуру під час обідньої перерви або регулярних зборів. Це дасть змогу працівникам поєднувати свою роботу зі своїми інтересами та збагачувати свої знання про українську спадщину.

– нагороди та визнання: встановлення системи винагород та визнання за активну участь у культурних програмах та заходах може включати видавання сертифікатів, нагород, особливих відзнак або навіть надання фінансових стимулів, що відображають важливість і значущість такої участі.

– творчі проекти: створення можливостей для працівників реалізувати свої творчі ідеї, пов'язані з українською культурою, може включати організацію конкурсу на найкращий творчий проект, який відображає українську спадщину. Такі ініціативи стимулюватимуть самовираження та творчість працівників.

– звичність та зрозумілість: оскільки система буде подібна до системи яку працівники зустрічали впродовж свого життя – для них буде зрозумілим процес, лишень видозміненим у «неприємних», як для більшості моментів, таких як тиск та дедлайни. Він буде базуватись здебільшого на мотивації та зацікавленості самих робітників, котра приємно буде поєднуватись з

преміальними бонусами та нематеріальними заохоченнями, такими як додаткові вихідні чи премія.

Отже, можна зробити висновок про унікальність системи мотивації працівників. Підхід полягає в поєднанні культурних аспектів із робочим середовищем, надаючи працівникам можливість виявити інтерес до української культури та спадщини. Шляхом залучення працівників до культурних заходів, активностей та творчих проєктів, створення унікальної атмосфери самовираження, творчості та індивідуального розвитку. Система мотивації надає працівникам можливість брати участь у формуванні культурного середовища, де вони можуть не лише розвивати свої професійні навички, але й поглиблювати свої знання про українську культуру та традиції шляхом організації конкурсів, презентацій та дискусій, що надає працівникам можливість висловлювати свої ідеї та творчість, яке стимулює їхню мотивацію та підтримує їхню активну участь у культурних програмах.

ВИСНОВКИ

У даній дипломній роботі було надано визначення поняттям та сутності мотивації персоналу, формам і методам мотивації персоналу на підприємстві, а також етапам формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Всі ці визначення мають на меті виключення ризиків нерозуміння практичних методів, які використовуються на підприємстві, а також допомагають ознайомитися із сутністю завдання дипломної роботи.

Метою дипломної роботи був аналіз методів мотивації праці, її доцільність та результативність, об'єктом виступило приватне підприємство «Аква-Еталон». У практичних частині було надано інформацію стосовно підприємства, його структури, методів та форм управління. Були розглянуті показники плинності, коефіцієнти обороту кадрів та стабільності персоналу. Було проаналізовані методи мотивації праці, які використовуються на підприємстві, їх ефективність, а також загальне задоволення ними працівниками. Додатково розглянуті мотиваційні установки працівників підприємства, проаналізовано відношення працівників до кожної з можливих установок та надано вичерпну інформацію стосовно значимості кожної з них.

Під час розгляду й аналізу показників чітко прослідковувалась доцільність та ефективність методів мотивації, що використовує підприємство. Однак опитування працівників продемонстрували необхідність у вдосконаленні використовуваних методів. Фінансовий аналіз результатів підприємства відобразив готовність та можливість підприємства до покращення існуючої системи мотивації праці працівників.

При написанні дипломної роботи були виконані всі поставлені цілі та завдання, що дало змогу запропонувати авторську розробку нової системи мотивації праці працівників, котра носить назву «Система мотивації праці ім. Жадана». Були описані методи, що будуть використані на підприємстві, що базуються на застосуванні матеріальних та нематеріальних заохочення, котрі

поєднуються з гейміфікацією та командотворенням. Надано перелік рекомендованих покарань та заохочень працівників. Детально описані причини, через які працівники та керівництво підприємства будуть зацікавлені використовувати розроблену систему мотивації.

У цілому запропонована модель має на меті підвищити задоволеність роботою працівників на підприємстві «Аква-Еталон», покращити їх показники результативності, підвищити рівень корпоративної культури та виконати головну ціль – зміцнення духовної складової працівників підприємства, підвищення рівня їх освіченості, моральної задоволеності їх потреб та культурної ідентичності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. <https://voda-etalon.com.ua/production/>
2. <https://www.5.ua/suspilstvo/yak-vyhliadaiut-vyshyvanky-u-riznykh-oblastiakh-ukrainy-114540.html>
3. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>
4. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь.: Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
5. Приймак В. Управління проектами: збірник кейсів: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 268 с.
6. Тимченко І. П. Концептуальні основи формування поняття «організаційний розвиток».: Бізнес Інформ. 2016. С. 128–141.
7. Степанова А., Рогоза Я. Ризик менеджмент як важлива складова інноваційної діяльності підприємства. Фінансові послуги: науково–практичний збірник. 2017. С. 15–18.
8. Приймак В. М., Андросенко Т.В. Інструментарій вибору оптимальної стратегії управління людськими ресурсами організації. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. С. 190–197.
9. Білорус Т. В., Горбась І.М. Менеджмент: навч. посіб.: Практикум.: 2014. 471 с.
10. Степанова А. Інвестування в людський капітал – сучасні тенденції постіндустріального суспільства. Формування ринкової економіки в Україні: Наук. збірник ЛНУ ім. Івана Франка. 2014. С. 292–297.
11. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. Економіка та держава. 2020. С. 150–154.
12. Firsova S., Bilorus T. The attribution model of the employer brand as a strategic factor of increasing competitiveness.: VUZF University of Finance,

Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House St. Grigorii Bogoslov, 2019. P. 174–182

13. Білорус Т. В. Емоційна компетентність як складова кадрового потенціалу організації: збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук. Проблеми інноваційного розвитку економіки України: Збірник наукових праць. Дніпропетровськ, 2014. С. 70–77.

14. Бериславська Г. В., Крутій І. А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах.: Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 6. Т. 2. С. 217–220.

15. Білорус Т. В. Комплексне оцінювання системи управління персоналом компанії. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : колективна монографія: Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2020. С. 72–77.

16. Приймак В. Модель професійних компетенцій сучасного менеджера.: Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. 2012. С. 49–52.

17. Жилінська О. І., Петровський М. В., Білорус Т. В. Горбась І. М., Вікулова А.О. Менеджмент: навчально–методичний комплекс для студентів економічних спеціальностей. Навчально–методичний комплекс К.: Київський університет. 2020. 99 с.

18. Білорус Т. В. Методичне забезпечення вибору методів оцінювання персоналу підприємства. Формування ринкової економіки в Україні: Зб. наук. пр. Вип. 37, ч.1 2016. С. 43–49.

19. Абрамов В. М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. 2005. 296 с.

20. Приймак В., Романишин В. Системні диспропорції розвитку орієнтованої на знання корпоративної бізнес–свідомості. 2018. 176 с.

21. Приймак В., Романишин В. Системні диспропорції розвитку орієнтованої на знання корпоративної бізнес–свідомості. Монографія: Київ: КНЕУ, 2017. 495 с.

22. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці: навч. посібник для студентів економічних спеціальностей - 2 вид. стер.: Знання Прес, 2008. 314 с.
23. Білорус Т. В. Соковніна Ю. А. Обґрунтування вибору методів розвитку персоналу. "Ефективна економіка". 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6844>
24. Firsova, T. Bilorus, H. Aksom. Closed theories, falsificationism and non-cumulative progress Problemos, 2020. С. 125–135.
25. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навчальний посібник (з грифом МОНмолодьспорту України, у співавторстві): Нічлава, 2011. 624 с.
26. Тимченко І. П. Методика аналізу стратегічних розривів підприємства. Економіка, фінанси, облік, маркетинг та менеджмент в Україні та закордоном : матеріали міжнар. наук.–практ. конф. Полтава : ПНУ, 2017. С. 24–27.
27. Stepanova, I., Horbas, O., Derkach, Ovcharenko. Endowment as a Fundraising Tool of the Research University : European Journal of Sustainable Development., 2020, P. 366–374.
28. В. М. Приймак, Н. М. Павленко Інфраструктура ринку. 2018. С. 214–221.
29. Горбась І. М. Методичне забезпечення оцінювання внутрішнього синергізму в діяльності підприємств: Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2015. С. 59–64.
30. Ковальська К. В., Самойленко А. А. Особливості процесу формування і реалізації стратегії розвитку персоналу на підприємстві : Молодий вчений. 2016. С. 89 – 93.
31. Білорус Т. В. Методичний інструментарій організації пошуку і відбору персоналу : Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2015. С. 20–29.

32. Mukha, R. Labour Productivity at the Enterprises and the Basic Directions of its Increase : Halytskyi Ekonomichnyi Visnyk, TNTU, 2015, P. 82–92.
33. Комариця Л. Л., Кобеля З. І. Мотивація праці на підприємствах України: веб-сайт. URL: <http://www.rusnauka.com> (дата звернення 15.05.2021)
34. Ареф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. статей за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 30 березня 2017 р.). Київ : КНУТД, 2017. С. 305–314.
35. Tsimbalyuk, S. A. Grading system of assessing job positions and remuneration of labour: methodology, methods, and practices. Spravochnik kadrovika, 2009.
36. Kolot, A. M. Motivation and motivation process at the industrial enterprise: modern understanding, main provisions. Bulletin of the National Technical University. Series: Technical progress and production efficiency 2014, P. 82–92.
37. Кредісов А. І., Танченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. 556 с.
38. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. К.: Кондор, 2007. 296 с.
39. Zgalat-Lozynska, L. Promising areas of the state regulation improvement of innovative activity in construction. Frankfurt : ТК Meganom LLC. Paradigm of knowledge, 2020, P. 5-19.
40. Мельник Л. П. Психологія управління: курс лекцій. К.: МАУП, 2008. 176 с
41. Zghalat-Lozynska L. O. Directions of overcoming the crisis of the system of social and labor relations in Ukraine. Economics and law, 2017, P. 87-91.
42. Zgalat-Lozynska L. Promising areas of the state regulation improvement of innovative activity in construction. Paradigm of knowledge. Frankfurt. 2020. P.5-19. URL. [https://doi:10.26886/2520-7474.5\(43\)2020.1](https://doi:10.26886/2520-7474.5(43)2020.1)

43. Tuzhylkina O. V. Increasing the importance of intangible factors of labor motivation in the formation of human capital of a modern enterprise in Ukraine. *Aktualni problemy ekonomiky*, 2010. P. 37-41
44. Holovach N. V., Dmytrenko H. A. [Improving the quality of labor potential of organizations taking into account the needs of employer and employee. *Scientific notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Economics and Management*, 2019. P. 43 - 48.
45. Beztelesna, L., Mishchuk, H., and S. Martyniuk. The mechanism of motivation productivity of employees. *Ukraine: aspects of labor 1 2006*: P. 42–48.
46. Vardanian, I. A motivational system of personnel. *Personnel Management*, 2006. P. 21–24.
47. Volnukhina, E., and Yu. Mel'nyk. Motivation – stimulus» is a system of individual approach to each employee. *Personnel service* 11, 2005. P. 61–64.
48. Horodets'ka, L. O., and V. O. Zhurba. Economic justification of motivation system at the enterprise. *Problems of efficiency infrastructure increasing. Scientific Collected Works* 26, 2010. P. 21–23.