

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки
та менеджменту імені Олега Балацького
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувачка кафедри
_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**«Удосконалення системи управління персоналом на
основі використання мотиваційних чинників (на
прикладі організації: Служба охорони "Явір")»**
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

Студента гр. Ам.м-91

Тимченко Юлії Романівни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Тимченко Юлії Романівни

Науковий керівник: _____ к.е.н. Таранюк К.В.

Суми 2020 р

Зміст

Вступ	4
Розділ 1. Теоретичні особливості системи управління персоналом на основі використання мотиваційних чинників	7
1.1. Соціально-економічні умови реалізації кадрової політики підприємства в ринковій економіці	7
1.2. Сутність і роль мотивації персоналу, теорії мотивації	13
1.3. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві	21
Розділ 2. Система управління персоналом в компанії (на прикладі Служба охорони «Явір»)	30
2.1. Загальна характеристика та організаційна структура управління персоналом компанії Служба охорони «Явір»	30
2.2. Аналіз системи управління персоналом Служба охорони «Явір»	37
2.3. Аналіз системи мотивації персоналу в компанії Служба охорони «Явір»	39
Розділ 3. Розробка комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення системи мотивації персоналу в компанії Служба охорони «Явір» на основі використання мотиваційних чинників	51
3.1. Проблеми управління персоналом в компанії	51
3.2. Розробка соціально-психологічних методів вдосконалення системи мотивації персоналу в компанії Служба охорони «Явір»	56
Висновки	68
Список використаної літератури	74

Вступ

Актуальність теми. Актуальність теми дослідження полягає в тому, що робота будь-якого підприємства цілком і повністю залежить від трудової діяльності його працівників. На сьогоднішній день мотивація персоналу займає центральне місце в системі управління персоналом компанії, так як саме вона по суті виступає причиною поведінки співробітників. Від того наскільки мотивовані співробітники, залежить їх орієнтація на цілі компанії, бажання їх досягати, забезпечувати необхідний результат. А це, в свою чергу, є основою для ефективної роботи компанії в цілому. Однак, незважаючи на значимість системи мотивації на сучасному підприємстві, активну роботу над цим питанням як в області теоретичних досліджень, так і в області їх практичного застосування, до сих пір залишається проблема організації системи мотивації та управління нею на конкретному підприємстві. В теоретичному плані питання організації системи мотивації та управління нею досить докладно розроблені як в зарубіжних, так і українських дослідженнях

Основною рушійною силою компанії є її кадрова політика, вона ж є інструментом не тільки в процесі управління людськими ресурсами, а й в розробці стратегії розвитку компанії на довгострокову перспективу. Працюючи на результат, кадрові департаменти займаються розробкою організаційних принципів роботи з персоналом, вдосконалюють кадрову політику, націлену на виявлення потенціалу співробітників, формують і раціонально використовують кадри. Роботодавці проводять різні дослідження, щоб правильно розставити пріоритети в необхідних на даний момент заходи щодо вдосконалення систем управління. Грамотна кадрова політика може створити ідеальний організований виробничий процес, в якому обидві сторони отримували б максимум індивідуальної залученості. Формування точної і правильної кадрової політики працює на успішне ведення бізнесу, так як ретельний підбір кадрів, навчання і мотивація

співробітників в сфері їх роботи, підготовка керівників і їх наступників - це міцний фундамент для лідирування на ринку професіоналів.

Ступінь розробленості теми, питань дослідження ефективності кадрової політики, і принципам її формування присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів. Дослідженням особливостей кадрової політики на підприємствах різних країн світу займалось багато науковців, зокрема Ф. Гібні, І. Л. Голдштейн, М. М. Греллера, Д. Є. Гест, К. Донеллі, Дж. П. Мейєра, Х. Мінсберга, Т. Р. Нітчелла, К. Р. Мерфі, професор К. Піджельс, доктор Ш. Вінінг, професор Каліфорнійського університету В. Оучі та інші. Значний внесок в стимулювання праці персоналу, знайшли відображення в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених: Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Е. Лібанова, В. Данюк, , Н. Лук'янченко, Л. Семів, С. Сардак та багато інших.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом Служби охорони «Явір»

Предмет дослідження – відносини, що виникають в процесі вдосконалення системи управління персоналом на прикладі Служби охорони «Явір»

Мета дослідження - розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на прикладі Служби охорони «Явір».

Завдання дослідження:

- вивчити соціально-економічні умови реалізації кадрової політики підприємства в ринковій економіці;
- розглянути сутність і роль мотивації персоналу, теорії мотивації;
- розглянути особливості формування системи мотивації персоналу на підприємстві;

Методи дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці й економічному обґрунтуванню напрямів підвищення ефективності стимулювання праці персоналу, а саме пропозиції щодо підвищення

ефективності стимулювання праці персоналу підприємства шляхом впровадження нових методів стимулювання праці, у тому числі й нематеріальних.

Структура роботи складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаної літератури.

Розділ 1. Теоретичні особливості системи управління персоналом на основі використання мотиваційних чинників

1.1. Соціально-економічні умови реалізації кадрової політики підприємства в ринковій економіці

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується зростаючою роллю людського фактору. В даний час ні в кого не викликає сумніву, що найважливішим ресурсом будь-якої організації є її співробітники [10, с.27].

В основі кадрової політики лежать принципи демократії управління; знання окремих людей і їх потреб; справедливості; дотримання рівності і послідовності.

Суттю кадрової політики є така робота з персоналом, яка відповідає концепції розвитку організації, тобто кадрова політика - складова частина стратегічно орієнтованої політики організації.

Метою кадрової політики підприємства є - створення балансу процесу збереження і розвитку персоналу організації відповідно до цілей підприємства та обліком професійних потреб співробітників в суворій відповідності з нормативно-правовою та законодавчою бази України.

Іншими словами, кадрова політика стає потужним стратегічним інструментом системи управління персоналом організації.

Проблема формування ефективної кадрової політики має високу актуальністю. Це обумовлено наступними обставинами:

- по-перше, сучасні умови життя створили деякі вимоги суспільства умов праці;
- по-друге, в даний час конкуренція переходить в кадрову площину.
- по-третє, безперечно важливість має висока значимість і потенціал грамотно сформованої кадрової політики, яка дозволяє забезпечити оптимальний баланс кадрових процесів Незважаючи на очевидну вигідність

вдосконалення кадрової політики організації для компаній, лише мала кількість вітчизняних підприємств займаються цим питанням впритул.

Кадрова політика - один з найважливіших інструментів активного впливу на всі процеси, що відбуваються в колективі, в тому числі і на розвиток економіки країни, так як вирішення багатьох господарських питань, багато в чому залежить від правильності використання кадрів. Робота з кадрами відноситься до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства як елемента економіки держави [13, с.29].

Ми виходимо з розуміння кадрової політики як генерального напрямки дій кадрової роботи, що включає сукупність певних принципів по розробці конкретних завдань для зміцнення кадрового потенціалу організації, розвитку мотиваційного трудового колективу, що позитивно вплине на продуктивність праці.

Особливо важливо для досягнення поставлених цілей - забезпечення необхідного виробничого поведінки співробітників. Якщо говорити про призначення кадрової політики, то таку можна визначити, як своєчасне формулювання мети відповідно до стратегії розвитку організації, постановка проблем і завдань, знаходження способів досягнення цілей.

Механізм реалізації кадрової політики є не що інше, як нормована система організаційних заходів, що зачіпає як соціальні, так і організаційно-адміністративні боки життєдіяльності організації з метою запобігання кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

На основі концепції і принципів управління персоналом розробляють кадрову політику - основні напрямки, форми, методи і критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності організації в цілому. Кадрова політика має головну мету - забезпечення на сьогоднішній момент і в майбутньому кожного робочого місця персоналом належної кваліфікації, формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства.

Забезпечення ефективного кадрового процесу, буде сприяти сталому розвитку економіки, політичного життя і соціальної сфери будь-якої організації.

Ефективна кадрова політика - це така політика, яка створює умови для раціонального використання кадрів на підприємстві і є:

- складовою частиною стратегічної програми підприємства, де реалізація стратегії йде через кадрове забезпечення;

- гнучкою, тобто вона повинна бути розроблена з урахуванням потреб і підприємства та персоналу, це впливає на ефективність роботи співробітників, а з іншого - динамічною, тобто коректуватися згідно змінам тактики підприємства та економічної ринкової ситуації;

- економічно обґрунтованої і враховувати реальні фінансові можливості організації. Кадрова політика є генеральним напрямом кадрової роботи, яка реалізується в процесі управління персоналом і модифікується в міру зміни стратегічних пріоритетів.

Таким чином, кадрова політика повинна бути спрямована не тільки на створення сприятливих умов праці, а й на забезпечення можливості просування по кар'єрних сходах, на створення впевненості в завтрашньому дні. Кадрова політика має головну мету забезпечення на сьогоднішній момент і в майбутньому кожного робочого місця персоналом належної кваліфікації. Безумовно, головною її метою є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства.

Проблема полягає в тому, щоб забезпечити ефективний кадровий процес, який буде сприяти сталому розвитку економіки, політичного життя і соціальної сфери організації.

Для ефективного розвитку підприємства, одним із важливих завдань, є підбір і формування кваліфікованого і працездатного кадрового складу.

Необхідну позитивну репутацію підприємства на ринку створюють кваліфіковані кадри, шляхом залучення клієнтів бездоганним обслуговуванням та сервісом якісної продукції.

Підбором і розподілом кадрів на підприємстві повинен займатися відділ кадрів спільно з керівниками підрозділів, для яких підбираються працівники.

Для успішної і безперебійної роботи підприємства слід виконувати систематично наступні заходи [14, с. 444]:

- використовувати необхідні процедури відбору працівників;
- забезпечувати виконання менеджерами завдань, пов'язаних з кадрами;
- максимально широко використовувати здібності працівників;
- проводити аналіз ефективності кадрової політики;
- удосконалювати навчання;
- удосконалювати комунікації;
- максимально поліпшити умови праці;
- посилити отримання задоволення від роботи;
- розробити кадрову стратегію;
- застосовувати не один, а відразу кілька методів підбору кадрів.
- аналізувати руху робочих кадрів;
- виявляти причини плинності кадрів;
- прогнозувати розвитку підприємства

В даний час виділяю два типи кадрової політики: відкрита і закрита.

Відкрита кадрова політика - це політика із застосуванням агресивних методів завоювання ринку. Жорстка конкурентна боротьба, стрімке зростання і швидкий розвиток.

Відкрита кадрова політика орієнтує процеси підбору, відбору і найму персоналу на зовнішній ринок праці. Тут заміщення вакантних посад відбувається на конкурсній основі із запрошенням взяти в ньому участь всіх тих, хто за своїми професійними і особистісними характеристиками відповідає заявляється вимогам. Вважається, що такий підхід більшою мірою відповідає початківцям фірмам. Однак більшість організацій, орієнтованих на розвиток прагнуть максимально задіяти всі потенціали зовнішнього ринку праці для формування якісного кадрового складу. Як недолік такого підходу

до підбору, відбору, найму персоналу слід назвати негативне його вплив на систему нематеріальної мотивації в організації. В цьому випадку, працівник, який орієнтований на кар'єру, може виявитися в менш вигідному становищі в порівнянні з кандидатом із зовнішнього середовища, що позначиться на його прагненні якісно виконувати свій функціонал.

Закрита кадрова політика - це тип кадрової політики, що має час для розробки довгострокових кадрових цілей, спрямованих на створення і зміцнення корпоративної культури, згуртованість і мотивування співробітників на досягнення поставлених цілей організації.

Закрита кадрова політика передбачає орієнтацію при заміщенні вакантних посад на внутрішній ринок праці, тобто з числа співробітників організації. В цьому випадку комплектування новими кадрами можливо тільки на нижчі посади, при цьому пріоритет буде віддаватися молоді. У більшості випадків даний підхід реалізується у випадках, коли одним з провідних чинників кадрової політики розглядається корпоративна культура, формування прихильності і лояльності персоналу. В ідеальній ситуації це можливо тільки в тому випадку, якщо працівник раніше ніде не працював, не має професійного досвіду і просто не може порівняти «плюси» і «мінуси» роботи в даній організації з якоюсь іншою.

Для кожного типу кадрової політики характерні певні заходи для досягнення кадрових цілей. Розроблена кадрова політика підприємства повинна відповідати генеральному напрямку дій підприємства і її план повинен бути розроблений відповідно до фінансово-економічними показниками підприємства.

Таким чином, керівництву в процесі управління людськими ресурсами, визначаючи кадрову політику необхідно орієнтуватися на:

1. Цілі, які необхідно досягти: стратегічні, розвиток, стабільність та інше.
2. Ставлення до співробітників організації: кадри, ресурси, капітал.
3. Якість відносин: довгострокові, короткострокові.

4. Готовність вкладати в основне джерело розвитку підприємства, формуючи «колектив одnodумців».

Відповідність даним принципам дозволить визначити ту філософію управління людськими ресурсами, яка буде оптимальна для розвитку бізнесу в конкретний період розвитку організації.

Кадрова політика є невід'ємною складовою частиною стратегічно орієнтованої політики будь-якої організації. Вона визначає сутність і зміст функцій управління персоналом, а саме: залучення відбір, адаптація, навчання, мотивація, оцінка людських ресурсів.

Забезпечення ефективного кадрового процесу, сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя і соціальної сфери будь-якої організації.

Сучасні роботодавці розглядають витрати на соціальні програми в якості однієї з форм довгострокових інвестицій. Роботодавці фінансують медичне обслуговування для підтримки персоналу в робочому стані і надають оплачені перерви на протязі робочого дня для створення оптимального режиму робочого часу.

Отож головною задачею кадрових служб по управлінню людським персоналом на підприємствах є найбільш ефективно використання можливостей співробітників у відповідності з цілями підприємства і суспільства. При цьому повинно бути забезпечено збереження здоров'я кожної людини і встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу і різними соціальними групами.

При відносній уособленості кожної із задач (розрахунки чисельності, встановлення ставок оплати, атестація персоналу, аналіз ринку праці і т. д.) всі вони тісно взаємозв'язані. Врахування цього взаємозв'язку є однією із умов ефективної діяльності персоналу підприємства і фінансової діяльності підприємства в цілому.

1.2. Сутність і роль мотивації персоналу, теорії мотивації

Поняття «мотивація» інтерпретується як сукупність факторів, які підтримують і направляють, тобто які визначають поведінку людини, в іншому випадку - як серію мотивів, в третьому - як стимул, який викликає активність людини і визначає напрямок його діяльності. Крім цього, мотивація визначається як процес регулювання конкретної діяльності, як процес впливу на мотив і як механізм, що визначає появу, напрямок і методи реалізації певних форм діяльності, як сукупність процесів, які відповідають за спонукування до активної діяльності [21, С.181].

Д. Н. Узнадзе [48] вважає, що мотив трудової діяльності - це спонукування, яке змушує індивіда вчинити будь-яку дію, а також це потреба, для задоволення якої працівник визнає якийсь дію за доцільне.

Незважаючи на схожість визначень, потрібно розуміти, що потреби є сутністю діяльності працівника, механізмом всіх видів його діяльності в організації. У свою чергу, мотиви роботи є конкретними проявами цієї сутності, «стимули» працівника для виконання конкретної професійної діяльності.

Мотиви праці відрізняються в залежності від суті потреби, яка проявляється в них, формами, які вони приймають, в ширину або вузькість, в конкретному змісті діяльності, в якій вони здійснюються.

Таким чином, складні (комбіновані) види професійної діяльності зазвичай відповідають не одному, а кільком одночасно чинним і взаємодіє мотивами, які утворюють велику систему мотивації професійної діяльності. Просте дію можна співвіднести з одним мотивом - «активатором».

Потрібно відзначити, що саме мотив, що лежить в основі поведінки персоналу на роботі, генерується системою потреб з різним ступенем свідомості. В процесі виконання поведінкових дій мотиви працівника можуть змінюватися, модифікуватися і трансформуватися, що можливо на всіх етапах професійного завдання [43, С.114]. У зв'язку з цим слід зазначити, що

поведінка персоналу на роботі часто закінчується не на основі вихідної мотивації, а на реформованій мотивації.

Слід виділити наступні способи мотивації трудової діяльності працівників є найбільш відомими в практиці керівництва організацією [15, С.67]:

- нормативна мотивація - спонукання людини до певної поведінки за допомогою психологічного впливу: переконання, навіювання (сугестії), інформування, психологічного зараження, заохочення;

- примусова мотивація, яка ґрунтується на використанні влади і загрози погіршення задоволення потреб працівника в разі невиконання ним відповідних вимог, страху звільнення;

- стимулювання - вплив не безпосередньо на особу, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки: надбавки, премії, бонуси тощо.

Отже, мотивація вважається сукупністю факторів, що визначають поведінку людини; визначається як сукупність причин; як мотивація, яка стимулює діяльність людини і визначає напрямок цієї діяльності; як процес регулювання конкретних видів діяльності; як система процесів, відповідальних за стимул працювати і керувати людьми, мотивація розглядається як процес активізації мотивації працівників і створення стимулів для їх мотивації працювати ефективно.

Стимул праці - спонукальна причина зацікавленості у праці. Ті блага, які є в розпорядженні підприємства, в процесі трудової діяльності є стимулами.

Стимулювання праці включає в себе створення механізму, при якому активна робота, яка забезпечує певні заздалегідь записані результати, стає необхідною і достатньою передумовою для задоволення і мотивації значних і соціально визначених потреб працівника.

Стимулювання трудової діяльності – це прагнення організації за допомогою моральних і матеріальних засобів впливу спонукати працівників

до роботи, інтенсифікувати її, підвищувати продуктивність і якість роботи для досягнення цілей організації.

Стимул як метод контролю поведінки персоналу також слід використовувати, якщо ви хочете досягти наднормативних результатів від працівника.

Система стимулювання трудової діяльності утворюється з адміністративних методик управління, але не встає їм на заміну. Стимулювання трудової діяльності ефективно тільки в разі, коли управлінські органи вміють підтримувати і домагатися того рівня праці, за який платять винагороду.

Таким чином, необхідно не тільки матеріально стимулювати співробітників, але і враховувати атмосферу, яка існує на підприємстві, робоче місце, вивчати співробітника як особистість, створювати різноманітні пільги, надавати сприятливі умови, формувати мотивацію працівників, що приводить їх до найвищих результатами праці.

Вченим, що позначив процес мотивації в своїх наукових працях, як окремий розділ економічної науки є Ф.У. Тейлор, основоположник школи наукового управління. Тейлор розвивав дослідження відомого вченого А. Маршала, який також займався дослідженнями мотивації, але в своїх працях Маршал робив акцент на вивчення процесів, що відбуваються на ринку праці, а не на дослідженні і моделюванні процесів спонукання робітників до праці. Головним завданням в управлінні організацією, на думку автора, є забезпечення максимального прибутку для підприємця в сукупності з максимальною фінансовою вигодою для кожного працівника підприємства. Крім фінансової вигоди, автор стверджує, що кожен працівник повинен розвиватися в рамках своїх професійних компетенцій на стільки, наскільки це можливо.

Дослідження, що проводяться Тейлором дали старт розбиття мотивації праці на 2 складові її частини: підприємці та наймані працівники. Але, інтереси тих і інших протилежні: наймані працівники вважають, що повинні

отримувати максимум прибутку від своєї праці, підприємці ж вважають, що максимум прибутку повинні отримувати саме вони, оплачуючи працівникам можливий мінімум. Тейлор у своєму дослідженні намагався переконати робітників і керівництво проявити лояльність по відношенню один до одного, зробити працю максимально вигідним для обох сторін.

Ідеї щодо розвитку проблем мотивації також просувала Паркер Фоллетт, будучи консультантом в питаннях управління, вона сформулювала необхідність гармонійного взаємності методів мотиваційного впливу на працівників і всіх ресурсів, необхідних для досягнення цілей підприємства, що є пріоритетним завданням для будь-якого підприємства на сьогоднішній день.

Важливу роль у розвитку теорії мотивації зіграв Елтон Мейо, який вніс вагомий внесок в стрімкий розвиток теорій про мотивацію, який би розглядав безпосередньо саму мотивацію. Експериментально доведено залежність продуктивності праці від соціального середовища, вплив колективу на кожного працівника зокрема, зацікавленість процесом праці працівниками і прояв інтересу з боку керівництва. Ця залежність була доведена при проведенні Хоторнського експерименту, в ході якого було виявлено ряд факторів впливу колективу, що впливають на індивідуальні показники працівника.

В ході досліджень в рамках шкіл наукового управління і людських відносин, були досягнуті результати, які послужили фундаментом для подальшого вивчення мотивації у трудовій діяльності, були виявлені внутрішні рушійні сили, і їх вплив на продуктивність праці співробітника. Головним об'єктом дослідження стає людина, вивчаються властивості його особистості, внутрішні спонукання до праці. Теорії мотивації розділилися на 2 групи: змістовні і процесуальні [9].

Змістовні теорії ґрунтуються на вивченні внутрішніх чинників, потреб, які спонукають діяти індивіда певним чином, зокрема, спонукають до продуктивної праці, шляхом приділення особливої уваги потребам

працівника. Концепція цієї групи теорій складається в класифікації всіх потреб людини і пошуку взаємозв'язку з рушійними людиною мотивами. Найвідоміші діячі науки, привніс вагомий внесок в розвиток групи змістовних теорій - це: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, К. Алдерфер. А. Маслоу розбив потреби на п'ять груп, від фізіологічних - нижчих потреб до вищих, виходячи з твердження, що мотивацію визначає безліч людських потреб. Маслоу першим створив впорядковану ієрархічну класифіковану модель людських мотивів, завдяки чому уявлення інформації про значимість будь-яких мотивів стало наочним і зрозумілим, що дозволяє вибирати впливу, максимально задовольняють найважливіші і найсильніші потреби людини. Дослідження Маслоу привели до висновку про те, що потреби людини схильні до змін, - вони змінюються в міру дорослішання людини, розвитку, зміни поглядів. Це веде до того, що мотивація також повинна бути під чітким контролем, повинна відслідковуватися динаміка її ефективності. Також, автором даної теорії в своїх працях викладав тези, в яких містяться твердження про мінливість потреб в залежності від віку [13].

Ще одна теорія про мотивацію, яка базується на уявленні потреб за допомогою ієрархії - це теорія МакКлелланда, згідно з якою, потреби, придбані в процесі навчання, досвіду, і т.д, містять певний набір мотивів, які чітко закріплені в ієрархічному порядку. Модель мотивації МакКлелланда заснована на потребах вищого рівня.

Наукові праці МакКлелланда дозволили зробити можливим поділ стимулів для впливу на працівника, виходячи з особливостей людини, що відрізняють його від інших, і групувати схожі або однакові потреби.

Наступний етап становлення наукового напрямку мотивації продовжив Ф. Герцберг, запропонувавши двухфакторну теорію, що базується на потребах людини. Досвідченим шляхом було з'ясовано, що складовими елементами мотивації, є комплекс дій, які задовольняють потреби. Герцберг були розглянуті фактори, що впливають на вмотивованість працівника до праці, розбивши їх на 2 групи:

Гігієнічні (зовнішні) - фактори, які утримують людину на роботі, а саме взаємовідносини керівництва і підлеглих, заробітна плата, умови праці.

Мотиватори (внутрішні) - фактори, які мотивують до роботи, зокрема, перспектива кар'єрного росту, визнання заслуг, особисті досягнення [21].

У даній теорії вважалося, що більший вплив на мотивацію співробітників надають внутрішні чинники, ніж зовнішні, які підсилюють ефект внутрішніх. Внутрішнім фактором надається особлива важливість, оскільки саме вони призводять до усвідомлення того, що саме потрібно людині, його кінцевої мети, і послідовності кроків для її досягнення. Герцберг був переконаний, що група внутрішніх чинників веде до усвідомлення головної людської мети, отже, визначення порядку кроків для її досягнення сприяє підвищенню рівня мотивації у працівника до продуктивної праці.

Вченим Клейтоном Альдерфером була створена змістовна і авторитетна теорія ERG, в якій три базові потреби були представлені в впорядковано-ієрархічному вигляді. Як і в працях Маслоу, в структурній схемі Альдерфера зображені людські потреби за значимістю для людини, але відмітною особливістю є те, що рух за рівнями потреб можливо не тільки знизу вгору, але і в зворотному напрямку. Їли не задоволена потреба верхнього рівня, то рух відбувається в напрямку потреби нижнього рівня.

Напрямок, що вивчають фактор розподілу зусиль працівників для досягнення цілей, є процесуальні теорії мотивації. Особливість цих теорій полягає в тому, що в них дається обґрунтування вибору поведінки, яке сприяє досягненню бажаних результатів. Згідно з даними теоріями, поведінка людини знаходиться в тісному взаємозв'язку з очікуваннями, пов'язаними з будь-якої ситуації, і вибору типу поведінки, спрямованого на отримання очікуваного результату.

Невід'ємними складовими процесуальних теорій мотивації є праці зарубіжних вчених, таких як В. Врум, С. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер, Д.

МакГрегор. Завдяки працям цих вчених, з'явилася наукова основа для формування мотивації як окремого напрямку.

Сенс теорії очікувань Віктора Врума полягає в тому, що мотиви створюються не тільки значущими потребами, а й задоволеністю результатом праці.

Чим сильніше кожен окремих фактор, тим вище мотивація співробітника. При зменшенні значення одного з факторів, зменшується і рівень мотивації. Відсутність одного з факторів призведе до значення мотивації рівною нулю

Врум об'єднав елементи мотивації, створивши алгоритм процесу управління мотивацією, в якому задіяні працівники та підприємство, тим самим, встановивши зв'язок між окремими елементами, виявленими його попередниками. Врум встановив, що для ефективного процесу мотивації потрібно встановити відповідність між винагородою співробітника і результатом його праці.

Мотиваційна теорія Портера-Лоулера заснована на представлений мотивації як процесу, непередбачуваного через участь в ньому людського фактора. У цій теорії зроблено спробу об'єднання елементів, що впливають на мотивацію, встановлено зв'язок між затраченими зусиллями і цінності винагороди. Відповідно до цієї теорії, процес аналізу мотивації відбувається через постійне порівняння своїх витрачених зусиль і винагороди за них із зусиллями, прикладеними колегою, і відповідною винагородою. Негативні зміна в поведінці співробітника виникають тоді, коли спостерігається, що за зусилля, докладені в меншій мірі колега отримує більшу винагороду.

Для продовження вдосконалення мотиваційних теорій, за основу взято доказ твердження про високий ступінь впливу на мотивацію співробітників поведінки керівництва. Керівник має високу ступінь впливу на мотивацію співробітників, і як наслідок результативність і продуктивність праці, можливо, навіть більшою мірою, ніж умови праці і винагороду.

Резюмуючи вищевикладені відкриття авторів в сфері вивчення мотивації, дослідження автора засноване на наступних висновках:

- через вплив на значимі для співробітника мотиви можливо домогтися здійснення дієвого спонукання працівника до трудової діяльності;

- внаслідок проведених досліджень декількома авторами, було взято до уваги розгляд процесу мотивації співробітника не тільки з боку досягнення своїх цілей, але і цілей організації;

- доведена спірність стимулюючих та мотиваційних впливів, що обумовлено унікальністю мотивів кожного працівника, мотиви візуалізовані в ієрархічному вигляді;

- доведено взаємозв'язок між кліматом в колективі і результативністю праці;

- доведено необхідність сукупності застосування як мотиваційних, так і стимулюючих заходів;

У процесі вивчення наукових праць в області мотивації, виділений ряд проблем, які необхідно вирішити для поглиблення розуміння процесу мотивації:

- необхідно сконцентрувати увагу на процесі вивчення ролі людини, його взаємозв'язків із зовнішнім середовищем;

- існуючі теорії мотивації не враховують фактори впливу зовнішнього середовища, соціокультурних особливостей, підвищується рівня розвитку науки і техніки;

- необхідність зіставлення мотиваційних заходів, спрямованих на підвищення мотивації до напрямів розвитку і цілями підприємства.

Отже, в цьому пункті було дано поняття мотивації, виділені основні стимулюючі чинники і перераховані теорії мотивації персоналу.

1.3. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві

В управлінні підприємством система мотивації персоналу відіграє важливу роль, тому що саме від її функціонування залежить результат роботи кожного співробітника і підприємства в цілому. З позиції управління підприємством, система мотивації персоналу - це комплекс заходів, здатний спонукати співробітників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.

Ефективне управління підприємством неможливо без організованої і налагодженої системи мотивації персоналу.

У кожному конкретному випадку формування системи мотивації персоналу повинно відбуватися з урахуванням специфіки виробничої діяльності компанії, її стратегічних цілей, етапу розвитку, особливостей кадрового складу. Під такими особливостями потрібно розуміти, наприклад, специфіку професійної діяльності, вік, стаж роботи в компанії, рівень посадовій ієрархії співробітників і особисті потреби кожного з них.

Перш за все, система мотивації персоналу повинна формуватися з урахуванням стратегічних цілей, актуальних для даного етапу розвитку компанії. Відповідно до них повинна бути розроблена і система цілей для кожного підрозділу. Після того, як формування системи мотивації персоналу буде завершено, необхідний перманентний контроль і аналіз її ефективності, що дозволяє своєчасно вносити необхідні корективи.

Стратегічні цілі компанії являють собою сукупність завдань, які повинні бути вирішені в різних напрямках діяльності підприємства: фінансовому, виробничому, організаційному, маркетинговому, збутовому. Ці цілі, взяті за основу, використовуються для розробки системи цілей нижчого рівня в кожному підрозділі компанії. Вони, так само як і ключові показники результативності системи мотивації персоналу, будуть різними для кожного підрозділу.

Формування системи мотивації має на меті визначення ключових показники результативності або ефективності трудової діяльності співробітників.

Після того, як вони визначені, залишиться тільки вирішити, які стимули будуть використовуватися для матеріальної і нематеріальної мотивації і яким має бути їх співвідношення, щоб їх стимулюючий вплив на персонал було оптимально. Ці стимули з теченбієм часу можуть змінюватися як і може змінюватися їх співвідношення, одні посилюватися, іншим віддається менше значення, це залежить від змін колективу, приходу нових співробітників і змін цілей організацій.

Питанням вивчення системи мотивації персоналу в управлінні підприємством, окремих аспектів управління мотивацією персоналу присвячено багато теоретичні дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, філософів, психологів, соціологів. Істотний внесок в теоретичну розробку досліджуваної проблеми внесли наукові праці Весніна В.Р., Віханського А.С., Бусигіна А.В., Грачова М.В., Здравомислова А.Г., Ільїна Є.П., Кутелева П.В, Лобанова А.А, і інші. Теоретичні питання мотиваційного процесу в різний час досліджували західні вчені - Альберт М., Мескон М.Х, Максвелл Дж., Хедоурі Ф. та інші.

Однак, незважаючи на значні досягнення вітчизняної та зарубіжної науки, в даний період постійно виникають нові проблеми, пов'язані з можливостями стимулювання трудової поведінки персоналу, пошуком нових способів формування мотиваційної стратегії і механізму мотиваційного управління персоналом. Вирішення цих проблем вимагає подальшого дослідження трудової мотивації і трудового поведінки персоналу, адекватного умовам функціонування сучасної виробничої організації.

Очевидно наступне, що динамічно розвивається вносить зміни і в систему мотивації персоналу, так як система мотивації є невід'ємною частиною комплексної системи управління підприємством. Від організації системи мотивації персоналу залежить результат управління підприємством

і, як наслідок його виробничі показники і фінансові результати. Від організації системи мотивації залежить успіх або провал кадрової політики підприємства в цілому, так як персонал, є одним з основних ресурсів підприємства. Правильно побудована система управління, до складу якої входить система мотивації, допоможе досягти поставлених цілей.

Система мотивації в комплексній системі управління підприємством може бути представлена наступними елементами:

- комплексна система управління виробництвом;
- комплексна система управління фінансами;
- комплексна система управління продажами;
- комплексна система управління персоналом.

У багатьох українських компаніях вже зрозуміли, що система мотивації персоналу не повинна формуватися на тих уявленнях про стимулювання праці, які є у керівництва. Ефективне управління системою мотивації персоналу має на увазі необхідність використання більш складних управлінських рішень, що враховують як цілі і потреби компанії, так і потреби її співробітників. Головне, щоб потреби персоналу не розлилися і не суперечили цілям компанії, тоді правильно організована система мотивації персоналу приречена на успіх як компанії в цілому, так і на емоційний стан і добробут її співробітників.

Управління системою мотивації персоналу здійснюється за допомогою загальних методів і методик менеджменту - адміністративних, економічних, психологічних, соціальних, дозволяють впливати як на мотиви, так і на стимули, використовувати ті з них, які будуть ефективні в максимальному ступені.

Керуючому впливу може піддаватися структура системи мотивації персоналу, склад мотивів і стимулів, організаційні цінності компанії і основні цінності співробітників, порядок функціонування системи. Важливий інструмент управління - інформація. Співробітники повинні отримувати необхідний обсяг інформації, щоб мати чітке уявлення про систему мотивації

і ключових показниках ефективної роботи. А керівництво компанії, здійснюючи зворотний зв'язок, має оперативно отримувати інформацію про мотиваційній структурі співробітників, щоб своєчасно приймати управлінські рішення.

Незалежно від того, наскільки ефективна система мотивації персоналу компанії сьогодні, вона потребує постійному коригуванню і вдосконаленні хоча б тільки тому, що ринкова ситуація постійно змінюється, змінюються економічні, політичні, соціальні умови діяльності компанії.

Дослідження консалтингових компаній показують, що для співробітників українських підприємств найважливіше мотивуюче значення має монетизація їх праці, тобто основним стимулом для них є заробітна плата і та її змінна частина, яка залежить від того, наскільки ефективно людина працює. Але при цьому як при низькому, так і при високому рівні оплати праці мотивація може падати. Оптимальним є такий рівень оплати праці, який відповідає рівню відповідальності і виконуваних обсягами роботи, достатній для того, щоб утримати працівника від переходу до конкурентів. Удосконалення системи мотивації персоналу повинно відбуватися з урахуванням дійсних потреб співробітників компанії.

Велике мотивуюче значення мають комфортабельні умови роботи, публічне визнання трудових заслуг, підтримка і допомога керівництва у вирішенні особистих проблем, можливість віддаленої роботи.

Більшість з цих мотивуючих чинників є нематеріальними і не вимагають від компанії якихось фінансових вкладень і витрат. Тому доцільно використовувати їх в системі мотивації персоналу, щоб підвищити її ефективність, особливо в умовах непростой економічної ситуації.

Ознаки ефективної системи мотивації:

- прояв у співробітників бажання працювати;
- трудовий ентузіазм і зацікавленість в успішному наслідку;
- ініціативність, прагнення до підвищення продуктивності праці;
- висока трудова дисципліна;

- готовність до змін і прийняття відповідальності;
- неофіційне наставництво і добровільна допомога;
- прагнення підвищувати свою заробітну плату.

Для формування системи мотивації на підприємстві необхідно:

- дізнатися сферу інтересів і хобі працівників, чим вони займаються у вільний час [58].

Вони можуть зовсім не перетинатися з роботою, а можуть побічно торкатися сферу діяльності підлеглого. І ці інтереси необхідно заохочувати.

Якщо підлеглий відчує зацікавленість керівництва в ньому, як в особистості, схвалення його інтересів, то він стане з більшою охотою працювати в цій організації. Тим більше якщо ці інтереси і захоплення і здатності можна використовувати на благо організації і в інших напрямках діяльності організації.

- вивчити психологічний клімат колективу;
- дізнатися, що рухає співробітниками, чому ними обрана саме ця сфера діяльності;
- цікавитися так само, які досягнення є у підлеглих в інших сферах діяльності, крім роботи;
- заохочувати підлеглих за здатність аналізувати і оцінювати власну роботу адекватно. Співробітники, які вміють самостійно оцінювати рівень своїх умінь і порівнювати його з результатами інших, будуть спостерігати за результатом свого зростання з великим інтересом. Далі, зацікавлені в своєму професійному зростанні, вони зможуть без праці самостійно розрізняти, що у них вийшло добре, а над чим ще варто попрацювати.

Як можна організувати таку мотивацію? Для початку потрібно виявити рівень мотивації співробітників.

Не знаючи рівня мотивації, підвищувати її неможливо. Необхідно регулярно стежити за нею і проводити дослідження, що показують її рівень.

Відзначаючи рівень мотивації постійно, можна навчитися керувати нею. Мотивація персоналу неможлива без інтересу керівництва до

результатів роботи підлеглих. Для підвищення рівня мотивації потрібно цікавитися у співробітників результатами їх роботи. Чим інтенсивніше відбувається взаємодія між керівником і підлеглими, тим вище рівень мотивації.

Співробітник, що знає, що керівництво буде питати про результати його роботи, постаратися виконати її дуже добре. Ставити запитання необхідно так, щоб підлеглий сам міг зрозуміти, який результативності він досяг сьогодні. Наприклад, можна дізнаватися про результативність за день, а можна за останню годину роботи. Це породжує самотивацію співробітників до високих результатів роботи. Є така функція управління як планування. Керівник повинен заздалегідь планувати систему мотивацій. Підлегли повинні бути повідомлені про те, як ви будете винагороджувати їх за хороші результати. Непродумані дії можуть призвести до того, що співробітники вирішать, що керівник їх не цінує і не поважає.

Для того щоб мотивація була ефективною, потрібно підійти з повагою до співробітників. Необхідно доводити відомості про будь-які зміни в системі мотивації до кожного з підлеглих. Вони повинні добре уявляти, які можливості відкриваються перед ними, і які мети вони мають виконувати тепер. Це можна робити публікуючи їх на сайті компанії або даючи оголошення.

Потрібно знаходити час контактувати зі співробітниками. Адже якщо вони будуть бачити керівництво, скажімо, раз на тиждень в коридорі і раз на місяць в кабінеті, навряд чи це позитивно позначиться на їх внутрішню мотивацію.

Керівник повинен планувати свою роботу так, щоб перетинатися зі співробітниками якомога частіше: проведення тренінгів та семінарів, тимбілдінг, зборів, загальні заходи спрямовані на посилення мотивації працівників та згуртованості їх колективу, все це позитивно позначиться на працездатності і настрої персоналу.

Всі співробітники коли-небудь замислювалися про те що б вони хотіли поліпшити в діяльності підприємства. Потрібно цікавитися і використовувати їх пропозиції і заохочувати їх за нові ідеї. А за кожен таку ідею якої-небудь бонус (головне, щоб він була для вас ефективною). Це спричинить ще більшу зацікавленість співробітників в роботі, оскільки вони будуть відчувати, що їх насправді цінують і поважають саме як співробітників, а не тільки як підлеглих.

Для того, щоб це було дійсно ефективним, необхідно завести, наприклад, такий собі «блокнот ідей», а якщо співробітники працюють за комп'ютерами, то ці ідеї можна записувати в електронному документі.

Щоб на підприємстві працювали справжні професіонали, необхідно постійно їх зацікавлювати. Для прояву інтересу до роботи потрібно проводити тренінги, семінари, конференції та інші форми додаткового організованого навчання. Можливість вибрати співробітником самостійно цікавить його курс, пройти навчання безкоштовно буде додатковим стимулом [52].

Необхідно звертатися особисто до кожного зі співробітників для того, щоб у них не згас стимул до підвищення якості робіт.

Заохочення співробітників разом і окремих підлеглих - за особливі заслуги підвищить їхню мотивацію в роботі і змусить намагатися ще сильніше.

Дуже важливо, щоб на підприємстві спілкування було тільки позитивним. Інакше навіть найефективніша реклама не зможе врятувати від краху компанію. Важливо, щоб співробітники самі заохочували успіхи один одного. По-іншому це можна назвати взаємним визнанням заслуг.

Необхідно аналізувати наскільки умови організації робочого місця підходять кожному співробітнику. Чи підходить його кваліфікація займаній ним посади. Можливо, працівник виріс з тієї посади, яку він займає. Можливо, варто переглянути, чи варто довірити йому виконання більш складної роботи і підвищити зарплату або відправити на підвищення

кваліфікації, щоб перевести на більш високу посаду. Це, безумовно, буде додатковим стимулом до досягнення високих результатів [55].

Даючи можливість розвиватися підлеглим керівник тим часом розвиває свою компанію відповідно до сучасних вимог.

Необхідно замислюватися про просування співробітників по кар'єрних сходах ще при прийомі на роботу. Потрібно аналізувати, як ставиться людина до роботи вже в цей момент. Якщо співробітник зацікавлений у підвищенні рівня своїх знань і навичок в якійсь сфері, його можна дуже швидко направити в потрібне русло і навчити необхідному. Або ж навпаки, співробітника, що не прагне до кар'єрного росту, можна вчити до нескінченності і все буде даремно.

Є хороший засіб як контроль керівництва. Воно перейшло до нас з Заходу. Полягає в тому, що співробітники мають право самостійно змінювати елементи робочого місця, прикрашати його. Природно, все це не повинно заважати безпеці. Зрозуміло, це ні в якому роді не вплине на імідж компанії і не знизить якість праці. Однак це забезпечить вмотивованість підлеглого до праці.

Формулювання питань так, щоб співробітник міг дати на нього розгорнуту відповідь, допоможе підвищити результативність. Зазвичай питання до підлеглих будуються за принципом відповідей «так», «ні». Такі питання з короткими відповідями виглядають грубо, вульгарно, співрозмовник може відчувати, що ви в ньому абсолютно не зацікавлені.

Заохочення відповідей підлеглого, задаючи йому додаткові запитання на кшталт «Чому?», «Уточніть, будь ласка, цей момент» свідчить про зацікавленість в ньому. Внесення ясності в завданнях, формулювання їх чітко і повно сприяє скороченню термінів їх виконання. підлеглий повинен добре розуміти, що саме від нього хочуть, як його успіхи будуть заохочуватися. Він буде відчувати власну цінність в колективі і для підприємства в цілому.

Все вище зазначені заходи дозволять ефективно вибудувати систему мотивації персоналу на підприємстві та незабаром принесуть свої плоди у

вигляді успішно вирішених виробничих завдань і досягнутих цілей підприємства.

Таким чином, по завершенню першого розділу можна зробити наступні висновки, що система мотивації персоналу є невід'ємною частиною управління підприємством. Мотивації персоналу - це ефективна функція управління, яка при вмілому її використанні веде до підвищення продуктивності праці. Систему мотивації персоналу визначають як рушійну силу людської поведінки. Мотивація як функція системи управління персоналом реалізується за допомогою певної системи стимулів.

В процес управління персоналом мотивація і стимулювання працівників лише за допомогою грошей - не самий дієвий і тим більше далеко не єдиний спосіб підвищити їх ефективність.

Мотивація персоналу виключно грошима може привести до того, що в організації залишаться тільки ті співробітники, для кого гроші понад усе. Але на практиці такі працівники непродуктивні і нелояльні. У зв'язку з цим дослідження системи мотивації персоналу, оперативне та ефективне управління нею є запорукою благополуччя організації в майбутньому.

Дослідження і подальше підвищення рівня мотивації персоналу - важливий напрям розвитку організації. Чим вище рівень мотивації співробітників організації, тим ефективніше вони працюють, а значить, і компанія здатна отримувати більш високі доходи.

Розділ 2. Система управління персоналом в компанії (на прикладі Служба охорони «Явір»)

2.1. Загальна характеристика та організаційна структура управління персоналом компанії Служба охорони «Явір»

Охоронна діяльність є об'єктивним досягненням сучасного суспільства, без якого неможливо в наш час відчувати себе безпечно і забезпечувати надійне і всебічне збереження майна, тому надання охоронних послуг на сьогоднішній день є досить затребуваною послугою.

Компанія Служба охорони «Явір» є однією з лідерів комплексних систем безпеки на ринку охоронних послуг України та м. Суми, працюючи в цій галузі вже більше 20 років. Представництва компанії знаходяться в 159-ти містах і районних центрах України. В компанії працюють 436 власні групи швидкого реагування цілодобово, які миттєво виїжджають на сигнали тривоги у 372 населених пунктах України. 8 власних пультав централізованого спостереження, знаходяться в різних містах України та безперервно приймають сигнали з об'єктів охорони (Київ, Харків, Полтава, Кривий Ріг, Суми, Рівне, Хмельницький, Ново Волинськ, Ковель, Прилуки та інші міста). Послугами компанії користуються понад 60 тисяч клієнтів по всій Україні. Центральний офіс – 36007, м. Полтава, вул. Степана Кондратенка, 6.

Сайт компанії - <https://yavir2000.com/contacts/>

Представництва компанії: Вінницька обл., Волинська обл., Дніпропетровська обл., Донецька обл., Житомирська обл., Закарпатська обл., Запорізька обл., Івано-Франківська обл., Київська обл., Кіровоградська обл., Львівська обл., Миколаївська обл., Одеська обл., Полтавська обл., Рівненська обл., Сумська обл., Тернопільська обл., Харківська обл., Херсонська обл., Хмельницька обл., Черкаська обл., Чернівецька обл., Чернігівська обл.

Компанія Служба охорони «Явір» була заснована в 1994 році. Це був період активного розвитку приватного бізнесу та реформації державних підприємств в Україні. Нові умови життя сформували інші вимоги до забезпечення безпеки.

За роки своєї роботи, компанія набула значного досвіду реалізації проектів різного масштабу: від невеликих охоронних систем для приватних клієнтів до проектів міського значення.

Компанія надає спеціалізовані галузеві і комплексні послуги з фізичної, технічної, інформаційної, банківської, пожежної та техногенної безпеки в усіх регіонах країни на основі єдиних стандартів якості.

Десятки тисяч приватних клієнтів та власників бізнесу довірили компанії «Явір-2000» найдорожче: особисту безпеку, захист бізнесу та житла.

Надійність компанії підтверджується багаторічним досвідом роботи, сертифікатами якості, нагородами і, найголовніше, довірою наших Клієнтів.

Створення систем за найсучаснішими технологіями, надійність, а також гнучка цінова політика і збільшені терміни гарантії дозволили компанії успішно пройти шлях від вузькоспеціалізованої монтажної фірми до підприємства, орієнтованого на комплексні системи безпеки.

Основні види діяльності групи компаній:

Група компаній створює комплекси інженерно-технічних засобів охорони (Кітс) і засобів антитерористичного захисту. Це сукупність взаємопов'язаних технічних та інженерних засобів, що забезпечують не тільки безпечне функціонування об'єкта, збереження майна, інформації, здоров'я і життя людей, а й одночасно надають обслуговуючому персоналу необхідну інформацію про стан безпеки об'єкта, що дозволяє оперативно вживати заходів щодо запобігання нештатних ситуацій і ліквідації їх наслідків.

Повний перелік послуг групи компаній наступний:

- Конфігурація охоронної системи безпеки включає в себе створення та редагування: пристроїв, будівель, поверхів, планів, охоронного розкладу, охоронних груп, охоронних розділів і рубежів, охоронної індикації.

- Конфігурація пожежної системи безпеки включає в себе створення та редагування: пристроїв, будівель, поверхів, планів, пожежних датчиків.

- Конфігурація системи контролю доступу. Система контролю доступу (СКД) – це програмно-апаратний комплекс, призначений для управління доступом, обліку переміщень і робочого часу співробітників. Конфігурація системи контролю доступу включає в себе додавання і редагування пристроїв, будівель, поверхів, планів, профілів доступу, дверей; введення і редагування даних про співробітників, призначення їм чіп-карт і дверей (персонал); створення і редагування маршрутів доступу.

- Конфігурація відео-системи включає в себе додавання і редагування пристроїв, будівель, поверхів, планів, матричних комутаторів, відеокамер, тривожних камер.

Компанія «Явір-2000» здійснює функції генерального проектувальника та генерального підрядника. Виконує роботи на підприємствах хімічної та нафтопереробної промисловості, на об'єктах використання атомної енергії і на об'єктах культурної спадщини, а також з використанням відомостей що становлять державну таємницю.

Компанія «Явір-2000» забезпечує комплексне вирішення питань безпеки, починаючи з обстеження об'єкта та узгодження проектних робіт до задачі об'єкта органам Державного нагляду. Компанія вибирає оптимальний склад устаткування індивідуально для кожного Замовника, розробляє проектну документацію, проводить комплекс загально будівельних, монтажних і пуско-налагоджувальних робіт з подальшим гарантійним і післягарантійним обслуговуванням.

Компанія «Явір-2000» є одною з провідних компаній на ринку України з надання охоронних послуг та в області поставки, проектування, монтажних

і пусконаладжувальних робіт, а також сервісного обслуговування обладнання систем безпеки.

Також, компанія «Явір-2000» оснащує комплексними системами безпеки невеликі об'єкти державного і приватного сектора. Виробляє підбір оптимального складу обладнання індивідуально для кожного Замовника. Розробляє проектну документацію, проводить повний комплекс загальнобудівельних, монтажних і пуско-налагоджувальних робіт.

Компанія «Явір-2000» займається освоєнням і впровадженням нових типів обладнання (Siemens, Honeywell, Beckhoff, Tormax, Esmi, Baxall, Panasonic, Parsec, Ademco, Vista, Toshiba, SCHRACK SEKONET, Aritech і т.д.), що застосовується на великих об'єктах, і розробкою власного обладнання для вирішення нестандартних завдань.

Переваги компанії Компанія «Явір-2000» на ринку даних послуг:

1. Створення сучасних комплексних систем безпеки (комплекси інженерно-технічних засобів охорони (Кітс)), які мають наступні переваги:

- кожна система адаптивна, так як створюється для конкретного об'єкта з урахуванням його призначення і особливостей;

- це дозволяє впроваджувати систему безпеки не тільки на етапі проектування і будівництва, а й в уже функціонують об'єкти;

- створені компанією комплексні системи безпеки здатні легко пристосовуватися до змін умов життєдіяльності об'єкта і відкриті для впровадження нових ідей і технологій.

2. Представництва компанії, що входять до групи, є членами саморегульованих організацій (СРО) і мають всі необхідні ліцензії та допуски на роботи, що діють на території України.

Група компаній має міжнародні сертифікати за системою управління якістю МС ІСО 9001-2008 та ДСТУ ІСО 9001-2008 (ІСО 9001-2008). Наявність сертифікатів відповідності послуг в галузі пожежної безпеки гарантує Замовнику, що робота буде проведена якісно і відповідно до вимог діючих нормативних документів.

3. Співробітники групи компанії «Явір-2000» регулярно проходять навчання зі стажуванням на підприємствах провідних виробників обладнання з безпеки та мають дозвіл на виробництво спеціальних видів робіт.

Основна мета компанії – представити на ринку інтегрованих систем безпеки абсолютно новий підхід до проектування, створення та супроводження систем безпеки і життєзабезпечення об'єктів.

Компанія розробляє і впроваджує унікальні комплексні системи, що повністю задовольняють конкретного замовника, гарантовано забезпечують безпеку об'єктів і людей, які працюють на них.

Проаналізуємо більш детально діяльність представництва компанії «Явір-2000» в Сумській обл.

Фактична адреса центрального офісу, що знаходиться в м. Суми - вул. Ярослава Мудрого (Пролетарська), 35 (0542)70-60-06. Регіональні підрозділи Сумської обл.:

- Конотоп, вул. Братів Лузанів, 68;
- Охтирка, вул. Жовтнева, 4;
- Ромни, вул. Пушкіна, 25.

Далі розглянемо організаційну структуру управління підприємством компанії «Явір-2000» в Сумській обл. яка складається з наступних підрозділів (всього 69 чоловік):

- Генеральний директор
- Заступник генерального директора
- Головний бухгалтер
- Бухгалтер-економіст
- Касир
- Відділ продажу
- Начальник монтажної служби
- Монтажна служба (співробітники служби)
- Служба управління персоналом підприємства, до складу якої входять:
 - 1) начальник HR департаменту;

2) менеджери по персоналу.

Генеральним директором компанії є – Євгеній Лихожон, який очолює керівництво організацією. У генерального директора в підпорядкуванні знаходяться: заступники, керівники всіх відділів, начальник монтажно-ї служби

Відповідно, організаційна структура «Явір-2000» відповідає наступним принципам управління на підприємстві:

- існує розподіл повноважень – право приймати рішення і робити дії;
- існує розподіл обов'язків, тобто виконання завдань від вищого керівництва;
- існує розподіл відповідальності, тобто всі члени компанії при використанні повноважень для виконання своїх зобов'язань несуть відповідальність за наслідки своїх дій.

Коротко характеристика кожного відділу і функції відділів (служб) викладені нижче.

Забезпеченням реалізації основних послуг компанії «Явір-2000» та обліком своєчасного надходження коштів займається відділ продажів.

Охоронці і монтажники компанії «Явір-2000» працюють за основними напрямками діяльності компанії.

Рішенням планово-економічних і фінансових питань компанії «Явір-2000» займається заступник генерального директора. У його компетенцію входять питання з оплати праці, матеріального стимулювання і соціальний захист робітників, питання, пов'язані з поліпшенням організації праці та управлінням на виробництві, а також він очолює роботу бухгалтерії. Він також виконує адміністративні функції господарської та комерційної діяльністю організації, приймає рішення по питанням матеріально-технічного постачання, організовує роботи з господарського обслуговування підприємства.

Оптимізацією роботи обліку кадрів компанії «Явір-2000», участь у формуванні стабільного колективу займається HR департамент.

Робота заступника директора з кадрів компанії «Явір-2000» полягає в підборі та оцінці персоналу. Так само він спостерігає за організацією роботи та безпосередньо організовує роботу, спрямовану на підвищення кваліфікації персоналу, враховує особовий склад працівників, здійснює оформлення, заповнення, облік і зберігання трудових книжок, в його компетенцію входить оформлення документів, необхідних для призначення пенсії співробітникам, веде облік відпусток, облік порушень трудової і службової дисципліни.

Економічна функція організації покладається на бухгалтера-економіста. Для нього поставлені наступні завдання:

- участь в складанні перспективних планів економічного і соціального формування, робить зведені таблиці до виробничо-фінансового плану підприємства з надання і собівартості послуг;

- сприяння введенню прогресивних форм організації праці на підприємстві;

- участь в обробленні бухгалтерських первинних і зведених документів, складання виробничих звітів організації;

- ведення архіву та збереження документації;

- розробка та ознайомлення на затвердження посадових обов'язків всіх співробітників;

- участь в складанні річного звіту, заповнення таблиць економічного паспорта організації. Він несе відповідальність за систему бухгалтерського обліку та бухгалтерську звітність організації, нарахування заробітної плати працівникам підприємства, здійснення контролю за виконанням договорів.

За розрахунків і аналіз фінансових результатів діяльності підприємства також відповідає бухгалтерія.

Бухгалтерія складається з головного бухгалтера, в підпорядкуванні якого знаходиться бухгалтер. Головний бухгалтер стежить за фінансовим потоком на підприємстві, створення системи фінансової інформації, роботою бухгалтерії.

2.2. Аналіз системи управління персоналом Служба охорони «Явір»

Загальна кількість персоналу на підприємстві компанії «Явір-2000», (згідно з даними на кінець 2020 г.) – 69 осіб. Штатна чисельність (визначається за кількістю укладених трудових договорів), становить (таблиця 2.2.1):

Таблиця 2.2.1

Структура персоналу підприємства компанії «Явір-2000» [10]

Назва посади	Чисельність співробітників
Генеральний директор	1 чол.
Заступник генерального директора	1 чол.
Головний бухгалтер	1 чол.
Бухгалтер-економіст	2 чол.
Касир	1 чол.
Менеджер з продажу	3 чол.
Начальник електромонтажної служби	1 чол.
Електромонтери	24 чол.
Начальник служби охорони	1 чол.
Охоронці	29
Начальник HR департаменту	1 чол.
Менеджер по персоналу	3 чол.

Отже, згідно з проаналізованими даними, основну частку співробітників компанії «Явір-2000» складають монтажники – 79,7% і 20,3% - адміністративний персонал. розглянемо співвідношення співробітників компанії «Явір-2000» по підлозі, представимо її у вигляді діаграми 2.2.2 Для зручності сприйняття структури персоналу компанії «Явір-2000», представимо її у вигляді діаграми (рис 2.2.1) [10].

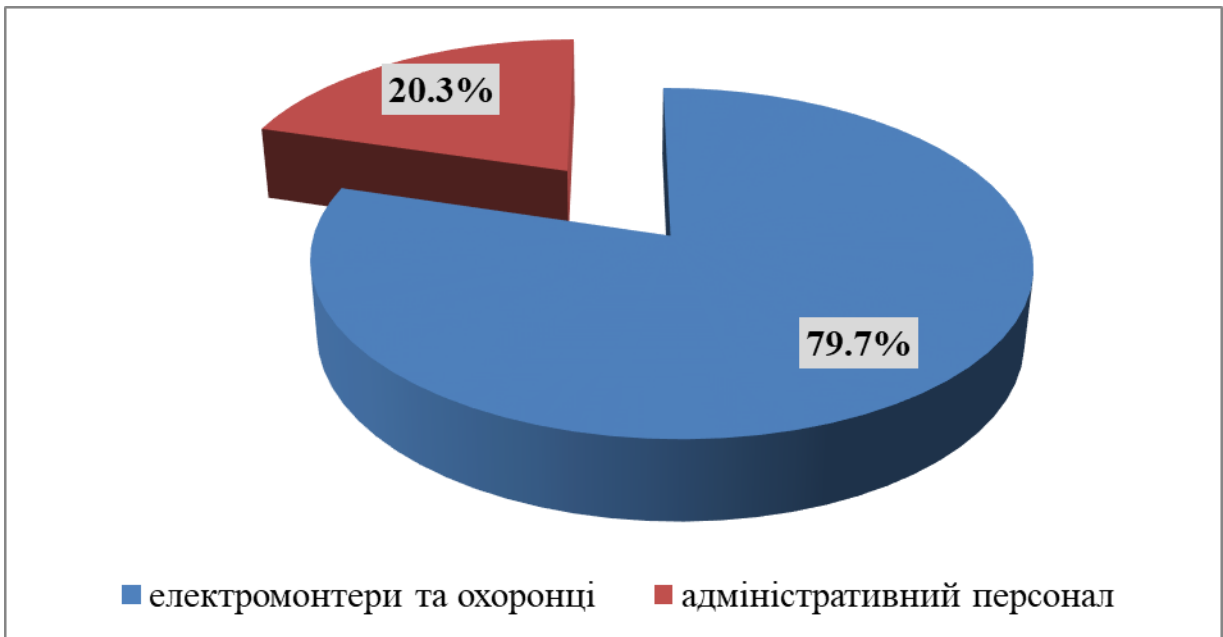


Рис 2.2.1 – Частка окремих категорій персоналу в загальній чисельності компанії «Явір-2000», (кількість осіб) згідно з даними на 31.11.20 [10].

Далі розглянемо співвідношення співробітників компанії «Явір-2000», по статі, представимо її у вигляді діаграми 2.2.2 [10]

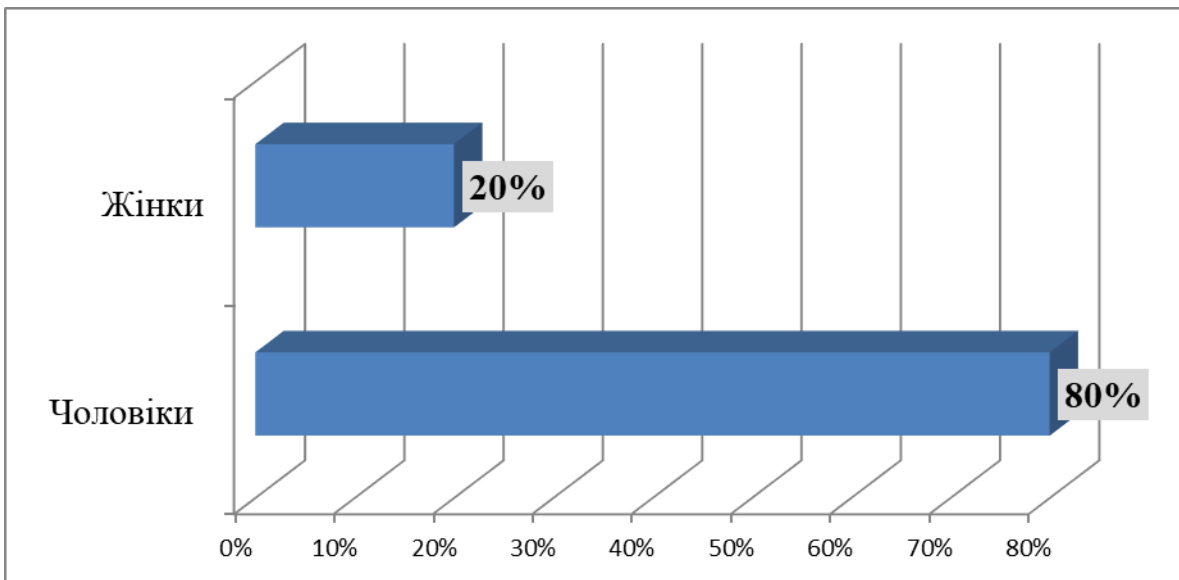


Рис 2.2.2 – Розподіл персоналу по статі в компанії «Явір-2000», (кількість осіб) згідно з даними на 31.11.20 [10].

Таким чином, як ми бачимо, в компанії переважна кількість співробітників (80%) становлять чоловіки, що є цілком природним якщо враховувати специфіку діяльності даної компанії.

Далі розглянемо вікову структуру персоналу компанії «Явір-2000» (представимо її у вигляді рис 2.2.3) [10].

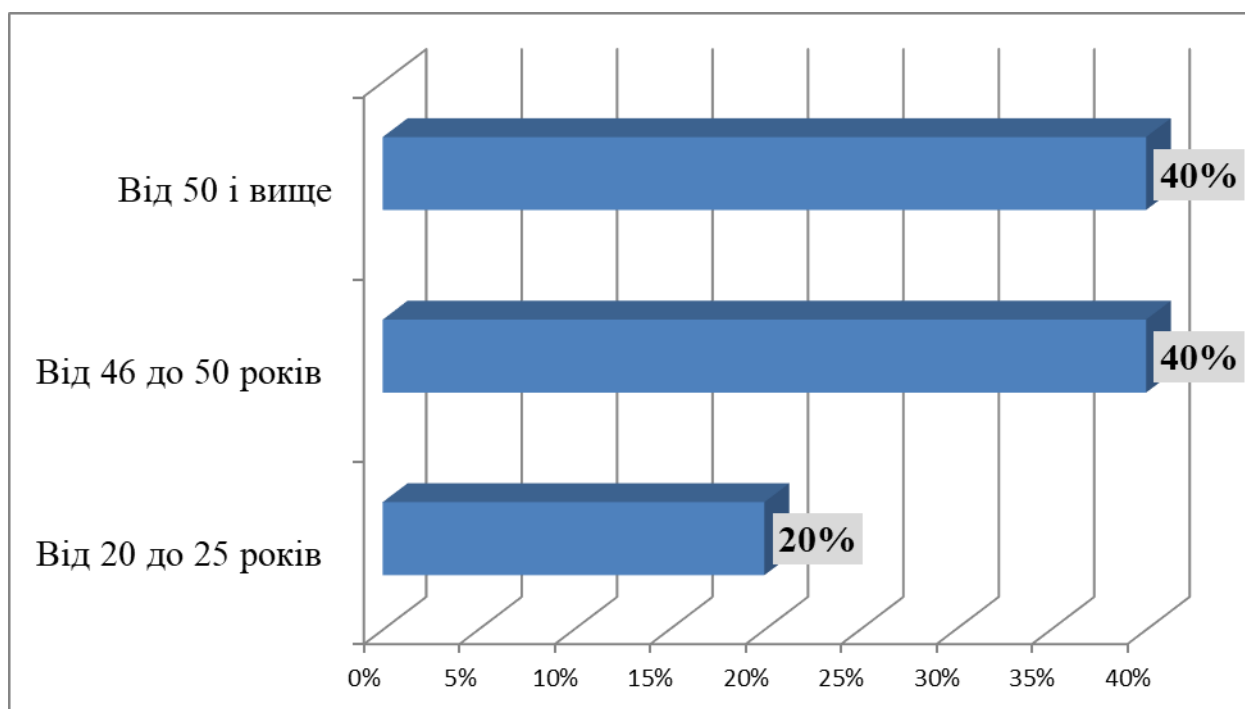


Рис 2.2.2 – Вікова структура персоналу компанії «Явір-2000» згідно з даними на 31.11.20 [10].

Таким чином, основні вікові категорії співробітників компанії «Явір-2000» наступні:

Від 20 до 25 років - 20% персоналу.

Від 46 до 50 років - 40% персоналу.

Від 50 і вище - 40% персоналу.

Таким чином, середній вік співробітників в компанії «Явір-2000» склав 43 роки. Як ми бачимо, питома вага працівників до 25 років дорівнює питомій вазі співробітників старше 50 років (40%). Всі співробітники, старше 50 років мають великий стаж роботи в даній області (понад 25 років).

2.3. Аналіз системи мотивації персоналу в компанії Служба охорони «Явір»

Організація роботи з персоналом в компанії «Явір-2000» покладена не тільки на відділ по роботі з персоналом, але й на керівників підрозділів.

Формування стратегії управління персоналом визначається прийнятою керівництвом стратегією діяльності всього охоронного підприємства. При визначенні цілей управління персоналом враховані цілі компанії, економічні аспекти, потреби і інтереси працівників. Такі як гідна оплата та задовільні умови праці, можливості розвитку і реалізації здібностей працівників і інші.

Формування ідеології та принципів кадрової роботи в компанії «Явір-2000» - це динамічний процес, результати якого повинні бути відображені і закріплені у вигляді внутрішніх нормативних документів, а їх положення реалізовуватися в повсякденній роботі усіма керівниками структурних підрозділів, починаючи з керівника охоронного підприємства. Ці документи являють собою набір етичних норм, що не підлягають порушенню в роботі з персоналом.

До числа основних завдань, покладених на HR департамент в компанії «Явір-2000», відносяться:

- створення здорового і працездатного трудового колективу, здатного виконати намічені тактичним планом цілі;
- формування оптимальної статевовікової і кваліфікаційної структури трудового колективу компанії;
- підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу охоронного підприємства;
- вдосконалення організації праці;
- стимулювання працівників;
- створення сприятливих умов праці для персоналу;
- підвищення продуктивності і якості праці;
- оптимізація коштів на утримання персоналу.

Проблема відбору кадрів перед керівництвом в компанії «Явір-2000» підприємства буває в двох випадках:

- при створенні нових підрозділів і при заміщенні вакантних посад. Для першого випадку характерно вивчення великого числа кандидатів, для яких з числа наявних вакансій підбирається відповідна робота;

- при обмеженому числі кандидатів вибирається той, який за своїми особистими і професійними якостями в найбільшій мірі відповідає вимогам професіограми.

Набір і відбір кадрів – одне з найважливіших напрямків діяльності департаменту по персоналу в компанії «Явір-2000» так як від кваліфікації та надійності співробітників залежить результативність їх діяльності та відповідно – прибуток компанії.

Набором співробітників займається фахівці – менеджери з персоналу. Перед тим, як проводити безпосередній набір вони оцінюють наявні ресурси компанії (чисельність персоналу, відповідність до штатного розкладу, наявність кадрового резерву тощо), прогнозують чисельність персоналу для реалізації короткострокових і перспективних цілей фірми.

Менеджери з персоналу здійснюють відбір кандидатів на відкриті вакансії спочатку аналізуючи на відповідність посаді резюме, надіслані кандидатами.

Критерії відбору персоналу в компанію «Явір-2000» наступні:

- соціально-правовий аспект відповідного напрямку підготовки;

Спеціаліст звіряє відповідність кандидата певним формальним соціальним нормам такі як вік, освіта, служба в армії, СБУ, МВС, реєстрація за місцем проживання. Аналізує лояльність кандидата до професії охоронця або монтажника, відсутність негативних біографічних даних (судимостей), компрометуючих вчинків.

- медичний аспект;

У медичному відборі, в зв'язку з його особливою значущістю, виділяється психіатричний аспект, що полягає в поглибленому дослідженні психічної сфери кандидата. Тут фахівець намагається виявити приховані форми нервово-психічної патології.

Проводиться аналіз наданих медичних довідок і висновків психоневрологічного і наркологічного диспансерів. Структура захворювань, за якими визнаються непридатними до роботи в охоронному агентстві:

хвороби нервової системи, органів почуттів, психічні розлади. Серед них діагностуються неврози, психопатії, розумова відсталість, шизофренія, епілепсія, травматичні ушкодження головного мозку та інші захворювання.

Для роботи в компанії «Явір-2000» необхідна обов'язкова наявність у кандидата на вакансію довідки 046-1 встановленого зразка, що підтверджує придатність особи до заняття охоронною діяльністю. Також вона дозволяє придбання і носіння зброї.

- вміння кандидата приймати своєчасні рішення в екстремальних ситуаціях;

Спеціаліст проводить психологічний відбір, орієнтований на виявлення психопатології і на визначення професійно важливих якостей кандидата.

- знання необхідних нормативних документів, що регламентують діяльність приватних охоронців і наявність досвіду у потенційного співробітника.

Фахівець не ототожнює досвід з можливостями працівника, становить рейтинг трудового стажу. А також звіряє наявність характеристик або рекомендацій з попередніх робіт. На даному етапі відбору на основі професіограми фахівець проводить первинне виявлення кандидатів, звужує коло претендентів і формує з них резерв, з яким і проводиться в подальшому більш ретельна робота. Завдання менеджера з персоналу оцінити кандидата, орієнтуватися на властивості особистості в цілому. Перевірка претендента проводиться за допомогою ґрунтовного аналізу документів, загальних і цільових співбесід, тестування і ряду інших методів.

Первинне виявлення відбувається шляхом аналізу документів кандидатів такі, як анкета, резюме. Спеціаліст пропонує стандартний бланк заяви, що включає відомості про прізвища, вік, освіту, досвід роботи, спеціальні пункти. Заява може бути поєднана з анкетною, що містить питання про попередню роботу, розмір заробітної плати, причини звільнення, інтереси та ін. А також про досвід участі в громадських організаціях, нагороди, почесні звання.

В результаті реалізації процедури відбору резюме кандидатів менеджер по персоналу компанії «Явір-2000» становить висновок про доцільність особистої зустрічі з претендентом. Запрошення зазвичай робиться попередньо по телефону, але обов'язково підтверджується письмово.

Результати ознайомчого співбесіди дозволяють менеджеру з персоналу компанії «Явір-2000» відсіяти відразу ж до 80% претендентів на вакансію. А для решти вибирають найбільш відповідні способи подальшої перевірки та професійних і психологічних якостей з метою встановлення їх придатності для роботи і виконання посадових обов'язків.

Не менш важливою, ніж система підбору співробітників в системі управління персоналом компанії «Явір-2000» виступає система мотивації співробітників. Далі розглянемо ефективність функціонуючої в організації системи мотивації персоналу, яка визначає результативність діяльності компанії в цілому. Слід також зазначити, що формування системи мотивації персоналу в компанії (як складової системи управління персоналом) передбачає не тільки вивчення потреб усіх категорій персоналу, а й створення умов для їх задоволення, реалізацію досяжних завдань, забезпечення контролю за рівнем професійної і громадської активності, оцінки трудової поведінки та результатів діяльності, застосування винагород в якості стимулів продуктивної праці, а також застосування системи покарань.

Аналіз існуючої системи мотивації персоналу в компанії «Явір-2000», продемонстрував нам, що на даному підприємстві застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання персоналу.

В якості матеріального стимулювання в основному виступає заробітна плата, нарахована відповідно до тарифної системи оплати праці, а преміювання згідно з Положенням про преміювання працівників компанії «Явір-2000» на розсуд генерального директора організації.

Безумовно, одним з головних чинників матеріального стимулювання працівників компанії є заробітна плата. Саме її рівень більш ніж інші методи мотивації визначає ступінь і якість витрат праці співробітників підприємства.

Система оплати повинна створювати у людей почуття впевненості і захищеності, включати дієві засоби стимулювання і мотивації, забезпечувати процес відтворення витраченої енергії (відновлення працівників).

Крім заробітної плати до посадових окладів працівників встановлено такі доплати (преміювання):

- доплата за важкі умови праці в розмірах і порядку, передбачених законодавством про працю;
- доплата за суміщення професій (посад), збільшення обсягу виробництва;
- доплата за роботу в вечірні та нічні години в розмірах і порядку, передбачених законодавством про працю;
- доплата за керівництво зміною;
- доплата в разі смерті в результаті нещасного випадку під час виконання посадових обов'язків;
- доплата за шкідливі умови праці;
- доплата за вихідні і святкові дні.

Преміювання працівників здійснюється щомісяця з метою заохочення співробітників за якісне і своєчасне виконання трудових обов'язків, прояв ініціативності та підприємливості в трудовій діяльності.

Співробітники повністю позбавляються премії в наступних випадках:

- невиконання або неналежного виконання трудових обов'язків, передбачених посадовими чи технічними інструкціями;
- вчинення дисциплінарного проступку;
- заподіяння матеріальних збитків підприємству або нанесення шкоди його діловій репутації;
- порушення технологічної дисципліни;

- порушення правил техніки безпеки та охорони праці, а також правил протипожежної безпеки.

В компанії також виплачується одноразові виплати:

- в зв'язку з відходом на пенсію;
- працівникам, що досягли ювілейного віку 30, 35, 40, 45, 50, 55, 60 років, нагородженим грамотою, згідно з наказом;
- оплата ритуальних послуг у разі смерті в результаті нещасного випадку під час виконання посадових обов'язків;
- виплати жінкам при народженні дитини.

Оплата праці використовується як найважливіший засіб стимулювання сумлінної праці. Індивідуальні заробітки працівників визначаються їх особистим трудовим внеском, якістю праці, результатами виробничо-господарської діяльності та максимальним розміром не обмежуються. За базу використовується тарифна система оплати праці.

Заробітна плата працівників складається з наступних частин:

- посадового окладу;
- доплат;
- премій.

Крім того, в компанії діє система добровільного медичного страхування і страхування від нещасних випадків, яка фінансується за рахунок утримання із зарплати співробітників 1,5%. Також, підприємство дбає про здоров'я свого персоналу, і щорічно проводить медичний огляд співробітників, що входить у вартість щомісячного утримання 1,5% із заробітної плати співробітників.

В якості нематеріальних методів мотивації персоналу на, які підвищують задоволеність персоналу умовами праці, покращують соціально-психологічний клімат в колективі та процеси комунікації в колективі, в компанії щорічно проводяться святкові заходи, присвячені Дню захисника Вітчизни, Міжнародного Дня 8 березня, Дню Перемоги, Дню компанії.

Також, компанією щорічно для співробітників та їх сімей купуються путівки в санаторно-оздоровчі профілакторії та табори України. Згідно з аналізом внутрішньої документації відділу кадрів, в період за 2019-2020 рр, підприємством було придбано 19 путівок для дітей співробітників в дитячі оздоровчі установи:

- Пансіонат-Дитячий спортивно-оздоровчий центр "Каштан" (Одеська обл, Татарбунарський р-н.,с. Лиман,вул. Степова 1(Катранка)) - відвідали 6 дітей.
- Дитячий заклад оздоровлення та відпочинку "Альбатрос" (Одеська обл, Овідіопольський р-н., с. Каролино-Бугаз) - відвідали 8 дітей.
- Дитячий оздоровчий табір імені Юрія Гагаріна (Одеська обл, м. Одеса, вул. Дача Ковалевського 128) - відвідали 5 дітей.

Як ми бачимо, керівництво компанії «Явір-2000» піклується не тільки про здоров'я співробітників, але також і про здоров'я членів їх сім'ї.

Далі, коротко проаналізуємо аналіз структури персоналу компанії «Явір-2000», рівень заробітних плат за звітний період, статево особливості.

Далі розглянемо рівень і динаміку заробітної плати провідних категорій персоналу компанії «Явір-2000» за 2019-2020 рр. [10].

Таблиця 2.4.1

Рівень і динаміка заробітних плат співробітників компанії «Явір-2000», за категоріями персоналу за 2019-2020 рр.

Категорії персоналу	Показники за 2019 рік (тис. грн. на місяць)	Показники за 2020 рік (тис. грн. на місяць)
Генеральний директор	23000	25000
Заступник генерального директора	20000	22000
Головний бухгалтер	18000	20000
Бухгалтер-економіст	11000	12000
Касир	9000	10000
Менеджер з продажу	16000	18000

Начальник монтажної служби	18000	20000
Електромонтер	9000	10000
Начальник HR департаменту	18000	20000
Менеджер з персоналу	14000	15000
Охоронник	5000-6000 (в залежності від області)	7000
Водій	6500	7500
Програміст	14000	15000

Згідно з даними таблиці 2.4.1. спостерігається позитивна динаміка зростання рівня заробітної плати працівників компанії «Явір-2000» за звітний період. Однак, відзначимо, що, не дивлячись на позитивну динаміку рівня зарплат співробітників компанії «Явір-2000» спостерігається суттєвий показник плинності кадрів.

Рух персоналу в компанії «Явір-2000» є однією з найбільш важливих функцій менеджменту в організації. Рух кадрів включає в себе сукупність всіх випадків внутрішнього та зовнішнього руху працівників.

Внутрішній рух – являє собою переміщення працівників усередині підприємства на постійній і тимчасовій основі.

Під зовнішнім рухом розуміється сукупність всіх випадків надходження на підприємство кадрів ззовні і всіх випадків вибуття їх за межі підприємства. Для оцінки інтенсивності зовнішнього руху розглянемо такі показники плинності кадрів.

Аналізуючи плинність кадрів в компанії «Явір-2000», слід зазначити, що кількість персоналу, що залишають підприємство в 2020 році збільшилася на 0,8% в порівнянні з показниками 2019 року (див. Таблицю 2.4.2) [10].

Аналіз плинності кадрів в компанії «Явір-2000», за 2020 рр.

Показники за 2019 рік	Показники за 2020 рік
10% (звільнилося 3 співробітника)	16,6% (звільнилося 5 співробітників)

В ході індивідуальної бесіди, проведеної з співробітниками компанії «Явір-2000», з'ясувалося, що основними причинами звільнення є такі:

- відсутність можливості підвищення кваліфікації або перекваліфікації,
- відсутність кар'єрного росту;
- конфлікти з працівниками та клієнтами компанії, стреси на роботі;
- незадоволеність співробітників методами матеріальної мотивації в компанії;
- ненормований робочий день, який додатково не оплачується;

Підводячи підсумок, відзначимо, що згідно з результатами проведеного нами практичного дослідження, значущими показниками існуючої проблеми компанії «Явір-2000», є: плинність кадрів, незадоволеність співробітників методами матеріальної і нематеріальної мотивації в компанії, конфлікти з працівниками та клієнтами компанії, стреси на роботі, ненормований робочий день, який додатково не оплачується, а також незадоволеність умовами праці.

Проаналізуємо основні методи та інструменти управління персоналом в компанії «Явір-2000».

Управління персоналом в компанії «Явір-2000» здійснюють менеджери, а також лідери його трудових колективів і група осіб, що виконують разом з менеджерами управлінські функції (управлінський персонал). До категорії керівників підрозділів, які сприяють здійсненню функцій управління персоналом на підприємстві одночасно з HR департаментом слід віднести наступні: генеральний директор, головний бухгалтер, начальник електромонтажної служби та начальник охорони.

Апарат управління персоналом для ефективного впливу на об'єкт вимагає відповідної ефективної організації праці, яка включає в себе: порядок, правила службової поведінки апарату управління, діяльність якого спрямована на виконання завдань керівниками і спеціалістами відповідно до діючих посадових інструкцій та положень структурних підрозділів.

На організацію управлінської праці спрямованого на управління персоналом впливають стиль роботи керівника, методи, форми, рівень менеджера, інформаційна база, інноваційні та технічні засоби.

Управління персоналом в компанії «Явір-2000» ґрунтується на комплексі регламентів, що визначають місце і роль кожного структурного підрозділу і кожного працівника в системі управління, на порядок, норми взаємодії між ними і форми впливу на об'єкт управління. Управління персоналом є результатом управлінської діяльності і невід'ємною частиною управління.

Управління персоналом в компанії «Явір-2000» здійснюється за допомогою прямого і опосередкованого впливу на трудову діяльність колективу підприємства різних факторів пов'язаних з розвитком суспільно-політичного середовища, криміногенної ситуації в регіоні, а також існуючих специфічних ризиків в роботі. Тому робота керівників і підлеглих у даній компанії вимагає досить високого рівня кваліфікації та характеризується підвищеною психологічною напруженістю і стресом.

Мотивація персоналу в компанії «Явір-2000» складається з двох складових: матеріального і нематеріального стимулювання.

З матеріальних методів мотивації керівництвом компанії «Явір-2000» застосовуються:

- своєчасна виплата зарплати за місяць;
- оплата днів тимчасової втрати працездатності (лікарняні)
- премії за підсумками роботи (проте, співробітники скаржаться на відсутність об'єктивності в обліку досягнень співробітників при призначенні керівництвом підприємства премій).

В компанії «Явір-2000» відсутні методи матеріальної мотивації, які присутні у конкурентів, до них слід віднести:

- оплату понаднормової роботи (в аналогічних компаніях даного сектора послуг понаднормові оплачуються співробітникам в подвійному розмірі);
- часткову оплату вартості обідів за рахунок підприємства;
- транспортування з повною оплатою з боку підприємства.

Якщо порівняти розмір оплати праці працівників в компанії «Явір-2000» з її розміром в компаніях, що надають аналогічні послуги, а також з рівнем прожиткового мінімуму, то в цілому стає очевидним той факт, що зарплата співробітників робочих посад (в даному випадку електромонтажників, охоронців та водіїв) значно нижче, ніж у конкурентів. А адже дана категорія персоналу становить 79,7% від загальної чисельності співробітників підприємства.

Дана ситуація свідчить про відсутність в компанії «Явір-2000» продуманої політики в області матеріального забезпечення працівників, що сприяє зниженню продуктивності праці, знижує мотивацію співробітників до постійного вдосконалення власних знань, умінь і навичок, всіяко ускладнює розкриття творчого потенціалу співробітників і відповідно, знижує результативність діяльності підприємства в цілому.

Також, слід зазначити, що в компанії «Явір-2000» відсутня практика застосування нематеріальних методів мотивації персоналу, що істотно впливає на такі показники: лояльність персоналу, задоволеність працею і плинність персоналу. Заробітна плата, яка є обов'язковою, періодичної основою матеріального стимулювання на підприємстві, повинна на наш погляд при відповідних умовах посилюватися іншими мотиваторами.

В компанії відсутня система адаптації новачків, немає функціонуючої системи навчання персоналу, підвищення кваліфікації.

В компанії «Явір-2000» також відсутня атестація персоналу, ротація кадрів. Що також, знижує результативність діяльності підприємства в цілому.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що в даній компанії необхідно розробити і впровадити ефективну систему мотивації персоналу, що буде сприяти підвищенню результативності роботи співробітників зокрема і підприємства в цілому.

Розділ 3. Розробка комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення системи мотивації персоналу в компанії Служба охорони «Явір» на основі використання мотиваційних чинників

3.1. Проблеми управління персоналом в компанії

Ефективне управління персоналом і реалізація поставлених цілей в компанії цілком залежить від принципів і засобів, що застосовуються в процесі управління персоналом. Проведений аналіз функціонуючої системи управління персоналом в компанії «Явір-2000» продемонстрував наявність наступних проблем:

- відсутність ефективної системи мотивації персоналу в компанії;
- незадоволеність співробітників умовами праці;
- високий рівень плинності персоналу.

Так, наприклад, незалежно від того, що рівень зарплат по всіх посадах в компанії «Явір-2000» незначно виріс, показник плинності кадрів все одно залишився досить високим (так станом на кінець 2020 р. даний показник склав - 16,6%). Показник плинності кадрів в 2020 р. підвищився в порівнянні з 2019 р на 6,6%. Це є вкрай негативною тенденцією для будь-якого підприємства, тому що успіх роботи компанії «Явір-2000» забезпечують саме працівники, які безпосередньо працюють в ній. Саме завдяки цьому, сучасна концепція управління компанією передбачає виділення серед великої кількості функціональних сфер управління підприємством сферу, яка пов'язана з управлінням кадрової складової діяльності – персоналом

організації. Відповідно, в компанії виникає необхідність реалізації наступних заходів:

- Аналіз причин плинності персоналу;
- Ефективна система підбору, найму та розстановки кадрів;
- Забезпечення зайнятості персоналу з урахуванням інтересів діяльності компанії і самого працівника;
- Застосування системи винагороди за працю за його результатами,
- Просування працівників, створення кадрового резерву;
- Впровадження системи трудової мотивації, обліку побутових проблем працівників та їх поліпшення і т.п.
- Підвищення кваліфікації персоналу;
- Проведення щорічної атестації персоналу;
- Відповідність результатів атестації персоналу з розробленою на підприємстві системою мотивації.

В сучасних економічних умовах господарювання, однією з актуальних проблем, яка стоїть перед керівництвом підприємства, є проблема збереження наявного складу і рівня кваліфікації персоналу підприємств, а також ефективна мотивація персоналу. При складній економічній ситуації вирішення цього питання стає все складніше. Все більше працівників виявляють бажання змінити місце роботи, що в свою чергу призводить до такого явища як плинність кадрів.

Плинність кадрів -це сукупність звільнених працівників за власним бажанням або за недотримання правил трудового розпорядку [2, с.207]. Як правило, на підприємстві відбувається постійний рух персоналу, має місце постійне вибуття одних працівників і прийом інших. Рух персоналу відіграє значну роль в ефективності роботи підприємства, висока плинність персоналу призводить до зниження результативності трудової діяльності персоналу та зниження ефективності підприємства в цілому. Оскільки залучення нового персоналу вимагає витрат значних коштів (підбір, адаптація, навчання і ін.) І це не завжди приносить бажаний результат

підприємству, то крім матеріальних витрат, витрачається час на те, щоб новий працівник досконало адаптувався до умов праці і займаної посади.

Якщо на підприємстві спостерігається висока плинність кадрів, то це в свою чергу, впливає на погіршення якості персоналу. Ось чому керівникам підприємств доцільніше з економічної точки зору вивчати і аналізувати причини, що впливають на плинність кадрів, і розробляти заходи по зменшенню масштабів цього явища. У класифікації причин плинності персоналу знаходять своє відображення сучасні особливості ринкової економіки зокрема, незадоволеність заробітною платою, умовами праці, режимом роботи, відсутністю ефективної системи мотивації, розвитку персоналу і просування по службі [5, с.63].

Причини плинності кадрів можна згрупувати за наступними напрямками:

- пов'язані з сімейно-побутовими обставинами,
- незадоволеністю умовами праці,
- порушенням трудової дисципліни.
- незадоволеність системою морального і матеріального стимулювання

працівників;

- низька ефективність системи управління підприємством
- стиль керівництва,
- взаємини в колективі;
- система професійного просування [3, с.54].

Проаналізувавши фактори впливу на причини плинності кадрів, їх можна згрупувати наступним чином:

- фактори, які можуть бути повністю керованими керівництвом підприємства (умови праці та побуту);

- фактори, частково керовані з боку управлінців (задоволеність працівника колективом, взаємини в колективі, форми мотивації і заохочення працівників до роботи)

- некеровані (демографічна ситуація, економічна ситуація, кліматичні чинники).

Саме тому однією з першорядних завдань перед керівником підприємства стає своєчасне виявлення мотивів впливають на звільнення працівників. Це завдання ускладнюється ще й тим, що не існує єдиної моделі або способу задоволення потреб всіх працівників відразу. Оскільки кожен працівник - це неповторна особистість то до нього необхідно застосовувати індивідуальний підхід. На нашу думку, для виявлення мотивів звільнення слід періодично проводити соціологічне опитування працівників. Запобігання звільнень працівників має ґрунтуватися не тільки на аналізі мотивів звільнень, які вже відбулися, а й на даних про мотивацію потенційної плинності - готовності працівників до зміни місця роботи, зниження лояльності до організації і відсутність задоволеності умовами праці.

Провівши аналіз даних опитування співробітників, можна визначити рівень потенційної плинності як співвідношення кількості працівників, які мають бажання звільнитися, до загальної кількості опитаних. Такий підхід відповідає принципам ефективного управління. Тільки знаючи фактори готовності працівника до розірвання трудових зв'язків з підприємством, можна виявити, чим викликана незадоволеність роботою, і, тим самим запобігти небажаному звільненню. Це дозволить своєчасно вжити необхідних заходів для усунення причин, які спонукають до звільнення персоналу підприємства.

Для того щоб знизити плинність персоналу на підприємстві доцільно прийняти ряд заходів, а саме [1, с.312]:

- поліпшення умов праці на робочому місці;
- розробка більш ефективної системи мотивації (як матеріальної, так і моральної);
- вдосконалення організації та нормування праці;
- вдосконалення процедури найму і звільнення працівників;
- розробка системи навчання та кар'єрного зростання;

- вдосконалення стилю і методів керівництва;
- поліпшення мікроклімату і організаційної культури на підприємстві;
- поліпшення побутового обслуговування (харчування, культурно-масової та спортивної роботи співробітників підприємства).

Як показало опитування співробітників компанії «Явір-2000»:

- на підприємстві роботою задоволені лише 40% працівників. Головною причиною незадоволеності роботою є недостатньо висока оплата праці;
- працівники (70%) чітко розуміють, яку винагороду отримають за результати своєї роботи;
- більшість працівників (60%) вважає, що, виконувана ними робота, не в повній мірі відповідає їх кваліфікації;
- співробітники оцінюють психологічний клімат як нормальний (50%);
- найбільш привабливим для співробітників в процесі їх роботи є: можливість реалізувати себе в цій галузі (60%), можливість службового росту (20%), можливість спілкування з колегами і клієнтами (80%);
- співробітники не завжди в повній мірі реалізують свій творчий хист (знання, вміння, навички) на роботі, сприяє цьому низький оклад, відсутність моральної зацікавленості;
- співробітники компанії «Явір-2000» не задоволені системою морального стимулювання співробітників (60%) види нематеріальних методів стимулювання в компанії не застосовуються;
- персоналу в процесі роботи притаманні такі фактори як, нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця) і часта робота в режимі понаднормового часу, що додатково не оплачується;
- спостерігається також незадоволеність рівнем заробітної плати (76%).

При цьому співробітники вельми задоволені умовами праці, але іноді відчують високу відповідальність і негативний психологічний стан, пов'язаний з роботою. Плинність заважає створювати ефективно працюючу команду, негативно впливає на корпоративну культуру організації.

Комплексний вплив факторів, що викликають плинність, вимагає такого ж комплексного впливу на неї. Сучасна людина живе в світі грошової мотивації, тому ніяке людське ставлення не може компенсувати працівникові грошової нагороди. Компанія «Явір-2000» витрачає значні часові та фінансові ресурси на навчання та розвиток персоналу, тому високий показник плинності кадрів не вигідний компанії.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що компанії «Явір-2000» в першу чергу необхідно переглянути систему оплати праці.

Таким чином, аналізуючи причини плинності кадрів в компанії «Явір-2000», ми прийшли до висновку, що висока плинність персоналу негативно впливає як на його якісний стан зокрема, так і на діяльність компанії в цілому. Отже, для поліпшення ситуації вважаємо за доцільне створити в компанії «Явір-2000» такий мотиваційний клімат, який би міг в повній мірі задовольнити потреби працівників, що в свою чергу допомогло розкрити їх трудовий потенціал і використовувати його на користь підприємства.

3.2. Розробка соціально-психологічних методів вдосконалення системи мотивації персоналу в компанії Служба охорони «Явір»

Заходи щодо вдосконалення діяльності компанії «Явір-2000» Виявлені в компанії «Явір-2000» основні проблеми вирішуються за допомогою розробки і впровадження ефективної системи мотивації співробітників.

1. Перш за все, розглянемо незадоволеність співробітниками рівнем заробітної плати (матеріальні методи стимулювання персоналу).

В даному випадку, з метою підвищення задоволеності співробітників компанії «Явір-2000» рівнем оплати необхідно переглянути тарифну сітку рівня оплати праці, рекомендується підвищити її розмір. Також, необхідно не просто розробити тарифну сітку з чіткою прив'язкою рівня оплати праці та результативності діяльності, а прив'язати її до результатів атестації

персоналу, яка повинна проводитися 1-2 рази на рік з метою визначення відповідності співробітника займаній посади.

Атестація персоналу повинна проводитися за заздалегідь розробленою і затвердженою керівництвом підприємства процедурі. Персонал, який проходить атестацію, повинен бути попереджений про цілі її проведення та про вплив результатів, отриманих в ході атестації на подальшу трудову діяльність співробітників.

2. Другою проблемою в компанії «Явір-2000» є високий показник плинності кадрів. Основною причиною плинності персоналу є погані взаємини з колегами по роботі, часті конфлікти.

Відзначимо, що в компанії «Явір-2000» відсутній кодекс корпоративної етики персоналу, де були б встановлені правила спілкування з працівниками та клієнтами, які б підтримували добрі взаємини як с співробітниками так і з клієнтами. Досить часто між деякими співробітниками виникають конфліктні ситуації, які значно погіршують психологічний клімат в колективі та знижують ефективність праці [7, с.148].

Для вирішення цієї проблеми керівництву компанії «Явір-2000» рекомендується розробити і впровадити корпоративну культуру в організації, організувати корпоративні заходи, проводити конкурси, змагання між співробітниками і відділами на досягнення показників результативності праці, проводити тренінги, ділові ігри. Всі ці методи допоможуть поліпшити взаємини в трудовому колективі, знизити рівень конфліктності, підвищити рівень згуртованості персоналу, а також сформувати і розвинути лояльність співробітників до організації.

Корпоративними заходами можуть бути: корпоративні свята, святкування особистих свят співробітників в колективі, організація командної роботи. Так само можна запропонувати організацію спільного відпочинку персоналу, створення конкурсів, в яких співробітники можуть приймати командну участь. Якщо в колективі будуть налагоджені добрі

людські взаємини, то це додасть команді не тільки додатковий інтерес до праці, це стане чудовою мотивацією до поліпшення продуктивності праці.

Додаткова мотивація працівників компанії «Явір-2000» призведе до наступних позитивних результатів:

- покращиться якість роботи в колективі, що підвищить результативність праці;
- підвищиться особиста зацікавленість працівника в результаті праці;
- підвищиться відповідальність за виконання доручень і прийняття рішень;
- покращиться психологічна готовність до роботи в важких і стресових умовах;
- підвищиться стійкість професійної діяльності в кількісних і якісних аспектах.
- Налагодиться механізм комунікації співробітників.

3. Третьою проблемою на підприємстві є незадоволеність співробітників умовами праці. З метою підвищення мотивації персоналу і поліпшення умов їх трудової діяльності, необхідно також поліпшити умови праці.

Позитивний психологічний настрій на трудову діяльність створює умови праці. Хороші умови праці підсилюють мотивацію незначно, тоді як погані умови різко її знижують [8, с.55].

Прийнято виділяти такі фактори умов праці:

- санітарно-гігієнічні: вологість, атмосферний тиск, забрудненість пилом, освітлення;
- соціально-психологічні: фізичне навантаження, темп роботи, нервово-психічна напруга, монотонність роботи, організація робочого місця, режим праці та відпочинку, функціональні якості обладнання, допоміжних засобів і т. П;
- умови робочого місця.

Вирішити проблему ефективної мотивації в компанії «Явір-2000» можливо також за допомогою застосування соціально-психологічних методів мотивації персоналу до праці [9, с.237]. Для підвищення мотивації за допомогою соціально-психологічних методів, можна переглянути основні умови соціального забезпечення співробітників компанії «Явір-2000» використовуючи діючий соціальний пакет, поліпшити його зміст.

При розробці і впровадженні методів мотивації персоналу в компанії «Явір-2000» необхідно враховувати, що одним з основних дієвих методів нематеріальної мотивації персоналу є застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівників і публічне визнання їх успіхів у роботі. Правильно розроблена система нематеріальної мотивації забезпечує безпечні умови діяльності підприємства шляхом досягнення економічних, соціальних та організаційних цілей.

Необхідно також враховувати основні переваги та недоліки методів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, з метою обґрунтування і прогнозування ефективності їх подальшого практичного застосування в компанії «Явір-2000». Актуальним є застосування методів нематеріальної мотивації співробітників, які дозволять утримувати високий рівень продуктивності і якості праці, і одночасно економити на витратах на оплату праці.

Також, при розробці та впровадженні методів мотивації персоналу вибір методів мотиваційного впливу повинен носити максимально об'єктивний характер і відображати структуру мотивів працівників і підприємства в цілому, тільки в цьому випадку система буде ефективною.

Труднощі оцінки ефективності методів мотивації персоналу полягає у відсутності кількісних показників. На перший план виходять такі показники як якість праці, здатність використовувати наявний у компанії інноваційний потенціал. Для підвищення результативності та спрощення процесу аналізу і оцінки мотивації необхідно розробляти мотиваційну структуру компанії, яка буде основою для розробки систем мотивації і стимулювання співробітників.

На сьогоднішній день використання матеріального заохочення співробітників без орієнтування на нематеріальну мотивацію не принесе такого ефекту як при використанні цих двох методів у комплексі. Тому що, нематеріальна мотивація повинна бути постійним пріоритетом і частиною культури в компанії «Явір-2000», яка базується на емоційних і внутрішніх потребах працівників, а монетарна мотивація повинна носити додатковий преміальний характер і посилювати загальний мотиваційний механізм. Таким чином, слід зазначити, що ефективний мотиваційний механізм повинен спиратися, перш за все, на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання персоналу компанії «Явір-2000», а також бути узгодженим із стратегією його розвитку.

Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників в компанії «Явір-2000» відповідно до того, які чинники вони вважають найбільш значущими, можна створити сприятливі умови для досягнення цілей підприємства. Виходячи з того, що об'єктом стимулювання є працівники різних категорій, треба брати до уваги відмінність в їх стимулюванні. Так, для молодих працівників найбільш значимими факторами є: кар'єра, життєвий успіх, суспільне визнання, дохід.

Для працівників перед пенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визнання їх авторитету, цінності, незамінності для компанії, стабільність, гарантії, страхування тощо.

Для співробітників, чиє фінансове становище досить благополучне, моральні мотиви можуть бути значно вагомішим, ніж матеріальні. Такі працівники надають великого значення і змісту роботи, отримують задоволення від самого процесу роботи і від досягнутого результату.

Нестабільне фінансове становище співробітників іноді обумовлює переважання матеріальних мотивів над моральними мотивами. Тому вміння розрізняти потреби працівників є основою формування у них активної трудової поведінки та досягнення підприємством основної мети - максимізації прибутку.

Для формування належного ставлення до праці у співробітників компанії «Явір-2000» необхідно створити такі умови, при яких працівник сприймав би свою працю як свідому діяльність, необхідну для нормального матеріального забезпечення себе і сім'ї, як джерело самовдосконалення, основу професійного і службового зростання.

Проведення аналізу спеціалізованої наукової літератури дозволило нам виділити основні дієві методи нематеріальної мотивації персоналу компанії «Явір-2000», серед яких:

- сприйняття працівника як особистості, повагу до нього, його потреб та інтересів;
- створення безпечних, комфортних умов праці; забезпечення моральної і соціальної захищеності трудового колективу;
- створення і надання рівних можливостей для професійного просування працівників;
- залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- створення атмосфери відкритого суперництва в трудовому колективі з регулярним підбиттям підсумків змагання;
- забезпечення відповідності винагороди працівника результатами його праці;
- застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника; створення якомога прозорої системи оцінки та оплати їх праці;
- справедливий розподіл доходів;
- публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;

Вибір методів немонетарного мотиваційного впливу повинен носити максимально об'єктивний характер і відображати структуру мотивів персоналу компанії «Явір-2000» в цілому, тільки в цьому випадку система буде ефективною. Важливо враховувати той факт, що правильно розроблена система нематеріальної мотивації персоналу дозволяє не тільки активізувати

потенціал людини в напрямку досягнення мети, але і приносить задоволення працівнику в процесі праці за допомогою задоволення його потреб та забезпечує безпечні умови діяльності всієї організації шляхом досягнення економічних, соціальних та організаційних цілей .

Підвищення значення трудових і статусних мотивів співробітників компанії «Явір-2000» не означає зниження ролі матеріальних стимулів. Вони залишаються важливим фактором, здатним істотно підвищити трудову активність та сприяти досягненню високих результатів індивідуальної та колективної діяльності підприємства. Розроблена і впроваджена ефективна система мотивації праці персоналу повинна розвивати почуття належності до конкретної організації.

Ефективна система мотивації персоналу дозволяє істотно підвищувати продуктивність праці співробітників, поліпшити конкурентоспроможність компанії «Явір-2000» на ринку послуг міста, оскільки незадоволений працівник не виконує роботу якісно, поширює негативну інформацію про компанію, в результаті чого знижується лояльність до підприємства втрачається репутація і престиж, що тягне за собою зниження конкурентоспроможності і зниження прибутку.

Також, з метою підвищення задоволеності персоналу системою стимулювання праці необхідно розробити і впровадити атестацію персоналу, результати якої будуть впливати на підвищення або зниження рівня оплати праці, на кар'єрне зростання співробітників, виявляти необхідність в підвищенні кваліфікації або перекваліфікації співробітників, формувати кадровий резерв, а також, згідно з результатами атестації можна формувати кадровий резерв на підприємстві.

При можливості, необхідно вжити комплекс заходів, спрямований на поліпшення умов праці співробітників, а також розробити і впровадити корпоративну культуру, яка сприятиме поліпшенню взаємодії в трудовому колективі, зниження конфліктності і рівня плинності кадрів.

Основні напрямки технології впровадження розроблених пропозицій:

1. Створення кадрового резерву в компанії «Явір-2000», який буде стимулювати працівників, так як вони будуть бачити дійсні перспективи для себе, що тягне за собою і збільшення заробітної плати. З урахуванням того, що велика частина працівників орієнтована на грошову винагороду за результатами праці, то, відповідно, дана форма нематеріального стимулювання буде задіяти і механізми, які здатні впливати на працівників інструментального та люмпенізованого типів, які домінують серед працівників компанії «Явір-2000».

2. Створення комунікаційного поля, яке буде залучати до процесу спілкування, забезпечувати необхідну взаємодію. Працівники будуть відчувати себе наближеними до процесу вирішення питань, що дасть їм можливість відчутти значимість, отримати визнання професіоналізму через вираз схвалення з боку керівництва при вирішенні різних питань. Дуже важливо таке заходи при роботі з професійним типом працівників, оскільки для них важливе визнання, цінність роботи, їх знання, які вони можуть привнести в виробничий процес;

Для підвищення мотивації за допомогою соціально-психологічних методів, можна переглянути соціальне забезпечення, використовуючи діючий соціальний пакет, поліпшити його зміст.

3. Впровадження методів нематеріального стимулювання працівників:

- оплачені святкові дні;
 - оплачені відпустки;
 - оплачені дні тимчасової непрацездатності;
 - оплачений час на обід;
 - медичне страхування в компанії;
 - страхування від нещасних випадків;
 - допомога в підвищенні освіти, профпідготовки та перепідготовки.
- Ефективна адаптація нових співробітників;
- можливість просування по кар'єрних сходах.

4. Проведення щорічної атестації персоналу, яка дозволить вирішити такі цілі в організації:

- виявити необхідність в навчанні або підвищенні кваліфікації персоналу;

- дає можливість сформувати кадровий резерв на підприємстві;

- сприяє просуванню по кар'єрних службі співробітників;

- впливає на рівень оплати праці і бонуси;

- дозволяє виявити основні проблеми в трудовій діяльності персоналу на підприємстві;

- підвищити ефективність системи відбору та адаптації співробітників на підприємстві;

- визначити рівень лояльності персоналу до організації;

- виявити незадоволеність персоналу умовами праці;

- запобігти плинності кадрів або значно знизити її рівень.

- розробити ефективну систему мотивації персоналу.

За підсумками проведення атестації необхідно розробити ефективну систему мотивації, яка повинна включати не тільки методи матеріального стимулювання, а й методи не матеріального стимулювання. Потрібно враховувати, що для багатьох працівників саме фінансова стабільність є основною запорукою стабільності життєдіяльності в сучасному суспільстві. Однак, в діючих ринкових умовах для підприємства небезпечно просто збільшувати оплату праці співробітників, які не зв'язавши цей процес з показниками ефективності праці [4, с.215]. Інакше це спровокує появу незадоволеності персоналу відсутністю справедливості і об'єктивності в умовах оплати праці.

Тому підвищення рівня зарплати і нарахування премій в компанії «Явір-2000» повинні відповідати результатам проведеної атестації.

Необхідно також враховувати, що підвищення рівня оплати праці співробітників, викличе конкуренцію на ринку роботодавців, але не працівників. Використовуючи ефективний метод мотивації персоналу

заробітною платою в компанії «Явір-2000», можна також підвищити відсоток бонусів за виконану роботу, і за перевиконання встановлених показників роботи співробітнику пропонується збільшити відсоток бонусів в 1,5 рази.

Таким чином, співробітник буде зацікавлений не тільки виконати встановлену норму роботи, а й перевиконати. Співробітники компанії «Явір-2000» будуть чітко бачити, до чого їм необхідно прагнути як для себе, так і для підприємства.

Шляхи вдосконалення мотивації в компанії «Явір-2000» полягають в розробці методів підвищення матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу, до яких відносяться наступні (див. Таблицю 3.3.1).

Таблиця 3.3.1

Методи матеріальної і нематеріальної мотивації співробітників компанії «Явір-2000»

Методи матеріальної мотивації	Методи нематеріальної мотивації
Підвищення рівня доходів в залежності від продуктивності праці (заробітна плата співробітника залежить від обсягу виконаної роботи і від її якості);	Підвищення соціального статусу, який дає робота. Підвищення лояльності співробітників
Матеріальне заохочення за ненормований робочий день і роботу у вихідні та святкові дні	Ефективне планування власного робочого часу співробітниками, гнучкий графік роботи, при підвищенні ефективності праці.
Навчання за рахунок компанії, курси підвищення кваліфікації або перекваліфікації	Можливість професійного зростання. Можливість самореалізації співробітників.
Можливість отримання кредитів (на житло, машину та ін.);	Високий рівень відповідальності в компанії, зниження плинності кадрів, підвищення задоволеності умовами праці
Поздоровлення співробітників зі знаменними подіями в їх особистому житті (народження дітей, ювілеї та ін.)	Розвиток доброзичливих взаємин в колективі, ефективне командоутворення, згуртування колективу, зниження рівня конфліктності підвищення лояльності
Матеріальна допомога при хворобі або смерті працівників або членів їх сімей	Підвищення лояльності до компанії.

Наступне, що нами буде запропоновано, це усунення демотивуючих факторів. Під демотивуючими факторами розуміються чинники, які знижують мотивацію працівників до праці. До них можуть належати: конфліктність, внутрішній дискомфорт, високий рівень стресу, невідповідність дій керівника його ж словами, недосяжні цілі, родинні зв'язки, зрівнялівка і ін. Важливо усунути демотивуючі співробітників фактори різними інструментами організаційного розвитку персоналу або інструментами системи оплати праці персоналу. Так само, рекомендуємо, звернути увагу на «прозорість» системи винагороди. Співробітник повинен розуміти і вміти прорахувати, які зусилля він повинен докласти для досягнення необхідного результату і розуміти на яку винагороду він може розраховувати за виконання своїх посадових обов'язків.

Принцип справедливості означає, що за виконання одних і тих же завдань буде здійснюватися однакова плата працівникам, незалежно від їх різниці в статусі та інших особистісних факторів. За більший внесок або відповідальність співробітник повинен отримувати більшу зарплату.

Несправедливість винагороди може призводити до таких явищ, як:

- мінімальне докладання зусиль у своїй діяльності;
- демотивація співробітника, втрата їм інтересу до роботи;
- пошуки паралельних доходів;
- крадіжка;
- інтриги;
- звільнення.

Справедливість можна встановити, якщо провести оцінку посад / робочих місць і встановити рівень заробітної плати (постійну частину) відповідно до цінністю посади для компанії: чим вона вища, тим вище постійна частина зарплати, а величина змінної частини заробітної плати залежить від результатів діяльності конкретного співробітника .

Так само нами пропонується ввести винагороду, як за індивідуальні, так і за колективні результати праці. На ефективність системи мотивації

впливає здатність враховувати, як індивідуальний, так і колективний результат діяльності. В цьому випадку система оплати праці повинна стимулювати такі якості персоналу, як: надання взаємодопомоги, підтримка, правильна розстановка пріоритетів при розподілі ресурсів. Також, на наш погляд, доцільно впровадити систему нематеріального стимулювання співробітників компанії і чітко позначити види заохочення (дивитися в таблиці 3.3.2).

Таблиця 3.3.2

Види нематеріальної мотивації співробітників компанії «Явір-2000»

Метод нематеріальної мотивації	Спосіб заохочення співробітників
Пропозиція щодо вирішення нестандартних задач, поставлених керівником.	Почесна грамота, дошка пошани або занесення в книгу пошани компанії в залежності від значимості вирішеною завдання, безкоштовні курси.
Пропозиції відносно поліпшення умов праці (підвищення ефективності роботи, поліпшення умов праці та ін.) в якій-небудь сфері діяльності компанії	Почесна грамота, усна подяка керівника, персональний відзнаку, безкоштовні курси.
Оригінальність у вирішенні завдань	Почесна грамота, дошка пошани, підвищення кваліфікації за рахунок компанії.
Добровільне взяття на себе будь-яких зобов'язань не обумовлених посадовими обов'язками (наприклад, організація дружнього змагання).	Усна подяка, подарунки, дошка пошани, підвищення кваліфікації за рахунок компанії.
Вміння працювати в команді.	Дошка пошани, грамота, усна подяка, поліпшення умов праці, безкоштовні курси підвищення кваліфікації.
Отримання найбільшої кількості позитивних відгуків від клієнтів.	Підвищення в посаді, поліпшення умов праці, придбання робочих матеріалів, грамота, дошка пошани, цінні подарунки.

Розглянувши в компанії «Явір-2000» систему мотивації, у нас також виникла ідея розробити і впровадити ряд заходів, спрямованих на згуртування колективу:

- організувати спільне проведення корпоративних заходів для співробітників;
- святкування корпоративних свят;
- подарунки співробітникам і дітям до свята;
- святкування значущих подій в житті співробітників;
- корпоративний журнал, журнал сайт;
- спільні походи в театр, кіно.

При створенні системи винагороди слід встановити чіткі терміни виплати винагороди. Затримка заробітної плати призводить до зниження мотивації персоналу. При виплаті змінної частини заробітної плати слід скоротити час досягнення результату і отримання зарплати.

Висновки

Проведений аналіз визначень поняття «розвиток персоналу», з урахуванням розглянутих трактувань вітчизняних і зарубіжних вчених, дозволив виділити його наступні складові: адаптація персоналу; професійне навчання персоналу; оцінки та атестація персоналу; планування кар'єри співробітників і зробити висновки про наявність широкого кола показників для оцінки ефективності управління розвитком персоналу.

Сучасні уявлення про управління персоналом складаються з таких особливостей:

- по-перше, техніко-технологічні заходи і організаційні зусилля по підвищенню конкурентоспроможності великих підприємств в економічно

розвинених країнах не дають бажаного ефекту, якщо вони не концентруються на людський фактор;

- по-друге, класичні методи управління трудовими ресурсами, засновані на технократичних підходах, вичерпують свої можливості в умовах кардинальних змін техніки, технології і якісних змін робочої сили;

- по-третє, в даний час суспільство висуває до підприємств набагато більше вимог і накладає ще більшу кількість обмежень.

Робота з людьми має свої особливості: людський фактор слабо піддається алгоритмізації, і тому, кожен раз менеджеру доводиться приймати оригінальне рішення. Але життєвий досвід не завжди підказує правильне рішення, а нерідко, навпаки, призводить до непорозумінь і помилок.

Професійний менеджер засновує свої рішення на синтезі вивірених знань і власних практичних напрацювань. Все частіше глибокі знання стають інструментом прийняття рішення. Тому, зростає необхідність і можливість інтелектуалізації менеджменту.

Основна мета менеджменту персоналу - поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

Основними принципами побудови сучасної системи управління персоналом є:

1. Ефективність відбору і розміщення працівників;
2. Справедливість оплати праці і мотивації;
3. Професійне зростання працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностям, особистих інтересів, потреб організації;
4. Швидке і ефективно вирішення особистих проблем.

Основними складовими системи управління персоналом виступають:

1. Аналіз і планування персоналу: до цієї підсистеми належить аналіз кадрового потенціалу і ринку праці, кадрове планування, прогнозування

потреб в персоналі, організація реклами і встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами.

2. Відбір і найм персоналу: проведення співбесід, тестів, анкетування для виявлення інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей майбутнього працівника підприємства.

3. Оцінка персоналу: персональна оцінка - рівень знань, умінь, майстерності та особистої відповідальності, оцінка виконуваної роботи та її результатів.

4. Організація навчання персоналу і підвищення кваліфікації персоналу: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання.

5. Мотивація персоналу. Роль мотивації персоналу полягає у збалансуванні двох процесів - управління і розвитку персоналу і підприємства одночасно. Управління підприємством базується на основі розвитку мотивації персоналу, який забезпечує як розвиток персоналу, так і розвиток підприємства, для чого повинна бути сформована відповідна система мотивації персоналу - як основна в системі управління підприємством.

Для розвитку мотивації і, відповідно, персоналу та підприємства використовуються відповідні форми і методи матеріальної та нематеріальної мотивації шляхом відбору стимулів і їх формування, це дозволяє розвинути внутрішню мотивацію і задовольнити потреби персоналу.

На сьогоднішній день вирішальне значення у формуванні мотивів у персоналу набуває матеріальне стимулювання, серед основних складових якого є оплата праці. У формуванні матеріальної мотивації необхідно виконання наступних умов: існування такого рівня заробітної плати та дослідження її динаміки; між рівнем заробітної плати і кількістю, і якістю результатів праці повинна існувати пряма залежність; наявність структури особистого доходу; матеріальне забезпечення наявних грошових доходів.

Проаналізувавши ефективність діяльності компанії «Явір-2000», ми прийшли до висновку, що вона є досить рентабельною і конкурентоспроможною на ринку охоронних послуг.

Компанія «Явір-2000» є одним з лідерів ринку комплексних систем безпеки в Україні працюючи в цій галузі вже більше 20 років. Компанія була заснована в 1994 році. У компанії працюють 69 співробітників (адміністративний і робочий персонал) з них - 20% жінок і 80%. Більшість співробітників 80% у віці від 46 років і більше.

В результаті проведеної нами практичної роботи, були реалізовані основні завдання дослідження:

- проаналізовано загальна характеристика підприємства та структура його персоналу;
- проведено аналіз фінансової діяльності компанії «Явір-2000»;
- розглянута існуюча на підприємстві система мотивації персоналу;
- вивчені основні методи і інструменти управління персоналом, що функціонують на підприємстві;
- виявлені основні проблеми в управлінні персоналом компанії «Явір-2000» та обґрунтовано шляхи їх вирішення;
- розроблені заходи щодо вдосконалення діяльності системи мотивації персоналу в компанії.

В результаті проведеного нами аналізу показників заробітної плати співробітників компанії «Явір-2000» за 2019-2020 рр., було визначено, що незважаючи на те, що рівень заробітних план підвищився в 2020 році в порівнянні з 2019 р, показник плинності кадрів в 2018 р підвищився на 6,6% і є досить високим. Висока плинність кадрів в компанії «Явір-2000» свідчить про незадоволення співробітників рівнем оплати праці, взаємовідносинами в колективі (високий рівень конфліктності) і умовами праці.

Аналіз існуючої системи мотивації персоналу в компанії «Явір-2000», продемонстрував нам, що на даному підприємстві застосовуються як матеріальні (зарплата, яка складається з: посадового окладу, доплат і премій,

і одноразові виплати). За базу нарахування зарплати використовується тарифна система оплати праці, також на підприємстві широко застосовуються і нематеріальні методи стимулювання персоналу (святкові заходи), а також, функціонує система штрафів.

З метою вирішення даних проблем нами був розроблений комплекс заходів, спрямованих на підвищення задоволеності персоналу системою мотивації, зниження плинності кадрів і конфліктності в колективі, а також поліпшення умов праці співробітників компанії «Явір-2000».

З метою вдосконалення методів матеріальної мотивації персоналу компанії, необхідно виплачувати грошову компенсацію співробітникам за виконання роботи в святкові дні, при втраті тимчасової непрацездатності; оплачений час на обід; за медичне страхування в компанії; страхування від нещасних випадків; надання допомоги в підвищенні освіти, профпідготовки та перепідготовки. Також необхідно проводити ефективну адаптацію нових співробітників і забезпечувати можливість по кар'єрних сходах всім співробітникам компанії.

Крім того, рекомендуємо щорічно проводити атестацію персоналу, яка дозволить вирішити такі цілі в організації: виявити необхідність в навчанні або підвищенні кваліфікації персоналу; дає можливість сформуванню кадровий резерв на підприємстві; сприяє просуванню по кар'єрних службі співробітників; впливає на рівень оплати праці і бонуси; дозволяє виявити основні проблеми в трудовій діяльності персоналу на підприємстві; підвищити ефективність системи відбору та адаптації співробітників на підприємстві; визначити рівень лояльності персоналу до організації; виявити незадоволеність персоналу умовами праці; запобігти плинності кадрів або значно знизити її рівень.

Пропонуємо також впровадити ряд заходів, спрямованих на згуртування колективу: організувати спільне проведення корпоративних заходів для співробітників; святкування корпоративних свят; подарунки співробітникам і дітям до свята; святкування значущих подій в житті

співробітників; корпоративний журнал, журнал сайт; спільні походи в театр, кіно.

При створенні системи винагороди слід встановити чіткі терміни виплати винагороди. Затримка заробітної плати призводить до зниження мотивації персоналу. При виплаті змінної частини заробітної плати слід скоротити час досягнення результату і отримання зарплати.

Рекомендовані заходи дозволяють отримати суттєвий соціальний і економічний ефект:

- Обумовити низький рівень плинності кадрів, це спричинить за собою зниження рівня витрат, які пов'язані з наймом і підготовкою працівників, які потенційно можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму;

- В результаті впровадження системи кадрового резерву співробітники компанії «Явір-2000» будуть орієнтуватися на перспективу кар'єрного росту та професійного розвитку.

- Підвищується продуктивність праці, так як працівники будуть орієнтуватися на отримання високих і якісних результатів своєї трудової діяльності, оскільки будуть орієнтуватися на віддачу з боку організації в рамках своїх інтересів.

- Стабілізація соціальної сфери всередині колективу компанії «Явір-2000» дозволить сприймати робоче місце не тільки як роботу, а й як робочу атмосферу сприятливій обстановці, де забезпечений комфорт, хороші взаємини серед співробітників і керівників, які забезпечують ефективну діяльність.

Список використаної літератури

1. Базарова Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/>.
3. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристські ресурси України: Методологія та методика аналізу, термінологія, районування / О. О. Бейдик. – К. : Видавничополіграфічний центр «Київський університет», 2009. – 395 с.
4. Бичікова Л. А. Збалансованість територіального ринку праці: методологія та шляхи досягнення : автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці та соціальна політика» / Л. А. Бичікова ; НАН України ; Рада з вивч. продукт. сил України. – К., 2004. – 20 с.
5. Бойко О. В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Бойко ; Нац. авіац. ун-т. – К., 2005. – 19 с.
6. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
7. Віннікова В. А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств / В. А. Віннікова [Електронний ресурс]. – URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf
8. Вітвицька О. Д. Вдосконалення механізмів соціально-економічних мотивацій підприємницької діяльності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво,

менеджмент та маркетинг» / О. Д. Витвицька // НАН України ; Ін-т регіон. дослідж. – Л., 2011. – 18 с.

9. Войнаренко М. П. Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України / М. П. Войнаренко, А. В. Юр'єва-Юрій // Вісник ДІТБ. – 2009. – № 13. – С. 26– 31. – (Серія «Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому»).

10. Войнаренко М. П. Перспективи розвитку сфери послуг України за умов ринку / М. П. Войнаренко // Економіка України: минуле, сучасне, майбутнє : матеріали 1-го конгр. міжнар. укр. екон. асоц. – К. : Наукова думка, 2013. – С. 300–305.

11. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи / В. Г. Воронкова [Електронний ресурс]. – URL:<http://libfree.com/index.php>

12. Воскобійник С. Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика» / С. Я. Воскобійник // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. – 2015. – Т. 17, № 4. – С.214-218.

13. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.

14. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». – 2017. – 528 с.

15. Герчиков В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала / В. И. Герчиков. – М. : Изд-во ГУ-ВШЭ, 2010 – 326 с.

16. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах [Електронний ресурс] – URL:irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/.

17. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2008. – 346 с.

18. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Новгород : НИМБ, 2013. – 607 с.
19. Казмирчук-Плацина Н. Г. Організаційно-економічні аспекти мотивації праці в системі менеджменту торговельного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.06 « Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Н. Г. Казмирчук-Плацина. – К., 2011. – 19 с.
20. Карась Л. Управленческая диагностика – основа совершенствования менеджмента / Л. Карась // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 6. – С. 78–83.
21. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. – К.:КНЕ, 2006. – 340 с.
22. Концевич О. К., Дернова А. Ю. Особливості кадрової політики на підприємствах провідних країн світу [Електронний ресурс] – URL:http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/5_150156.doc.htm
23. Коротков Э. М. Исследование систем управления / Э. М. Коротков. – М. : Инфра-М, 2003. – 175 с.
24. Кошелупов І. Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І. Ф. Кошелупов ; Одес. держ. екон. ун-т. – О., 2006. – 20 с.
25. Краткий экономический словарь / под. ред. А. Н. Ариэляна. – М. : Ин-т новой экономики, 2008. – 1088 с.
26. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.
27. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.

28. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
29. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников : монографія / Г. Т. Куликов. – К. : Институт економіки НАН України, 2012. – 339 с.
30. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / А. В. Куценко ; Полтав. ун-т спожив. кооп. України. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2007. – 20 с.
31. Мазур Н. О. Формування системи мотивації продуктивності персоналу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Н. О. Мазур ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Л., 2004. – 21 с.
32. Марченко В. М. Проблеми сучасної кадрової політики підприємств та шляхи їх вирішення / В. М. Марченко, М. Ю. Продун // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. – 2014. – №14. – С.205-209.
33. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента: пер с англ. – М.: Дело, 1992. – 423 с.
34. Минчинська І. В. Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства / І. В. Минчинська, В. М. Дерев'янку // Економічний аналіз. – 2013. – Т.14. №3. – С.148-161.
35. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Косовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
36. Подмарков В. Г. Методологические аспекты стимулирования и мотивации труда / В. Г. Подмарков // Вопросы философии. – 2012. – № 5. – С. 16–21.
37. Пономаренко О. Системні методи в економіці, менеджменті, бізнесі / О. Пономаренко. – К. : Основи, 2010. – 390 с.

38. Раденька Л. П. Щодо удосконалення системи мотивації праці / Л. П. Радецька // Економіка підприємства та промисловості : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2005. – С. 3–4.
39. Ревинский И. А. Поведение фирмы на рынке услуг. Туризм и путешествия / И. А. Ревинский, Л. С. Романова. – Новосибирск : Изд-во Сиб. ун-та, 2011. – 304 с.
40. Регіологія туризму / під ред. Д. М. Стеценка. – К.:КУТЕП,2004.–220 с.
41. Решетов В. О. Механізм мотивації праці персоналу малих підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / В. О. Решетов ; НАН України ; Рада з вивч. продукт. сил України. – К., 2012. – 20 с.
42. Розвиток туристичного бізнесу регіону : навч. посіб. / за ред. д.е.н., проф. Школи І. М. – Чернівці : Книги-XXI, 2007. – 292 с.
43. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О, Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. – К.: Кондор, 2012. – 324 с.
44. Ручка А. А. Стимулирование и мотивация труда на промышленном предприятии / А. А. Ручка, Н. А. Сакада. – К. : Наукова думка, 2011. – 224 с.
45. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. / «Економічний вісник Запорізької інженерної академії» 2013. – с.177-187.
46. Скібіцька Л. І. Антикризова кадрова політика підприємства / Л. І. Скібіцька [Електронний ресурс] – URL:<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16984/1/241-Skibitska-393-394.pdf>
47. Стец В. А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючик. – Тернопіль: Лілея, 1996. – 180 с.

48. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С. В. Стрехова. – Вінниця: ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС-XXI, 2012. – С. 3-12.
49. Табахарнюк М. О. Системне управління процесами мотивації персоналу організацій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / М. О. Табахарнюк ; НАН України ; Ін-т регіон. дослідж. – Л., 2005. – 19 с.
50. Терещенко Н. М. Проблеми розвитку кадрової політики в умовах глобальної нестабільності: соціально-гуманітарний аспект / Н. М. Терещенко // Наукові праці МАУП. – 2015. – Вип.45(2). – С.31-37
51. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчаль – К.: Видавничий центр «Академія», 2006. -488 с.
52. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
53. Хондока В. А. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві / В. А. Хондока, В. М. Марченко // Економіка та суспільство. – 2017. – №13. – С.768-771.
54. Юр'єва-Юрій А. В. Механізм стимулювання персоналу в туристичній сфері України / М. П. Войнаренко, А. В. Юр'єва-Юрій // Вісник ДІТБ. Серія «Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому». – Донецьк : ДІТБ, 2009. – № 13. – С. 26–31.
55. Офіційний сайт компанії Служба охорони «Явір-2000», режим електронного доступу: <https://yavir2000.com/contacts/>