

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
**Навчально-науковий інститут фінансів, економіки і менеджменту**  
**імені Олега Балацького**  
**Кафедра управління**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу організації  
(на прикладі аутсорсингової компанії FLESH)"

---

(назва теми роботи)

студента 4-го курсу гр. \_\_\_\_ спеціальності 073  
«МЕНЕДЖМЕНТ»

**Ічик Артур Андрійович**

---

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

**Науковий керівник:**

\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання)

Кислий В.М

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали керівника)

**Нормоконтроль:**

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали керівника)

## АНОТАЦІЯ

В роботі розглянуто теоретичні і методичні основи щодо формування системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві.

На базі використання системного аналізу до вивчення процесів управління рухом кадрових ресурсів підприємства визначено сутність, місце та значення стимулювання в системі управління персоналом підприємства; охарактеризовано процес формування та складові системи стимулів на підприємстві; проведено аналіз системи мотивації трудової діяльності персоналу підприємства; здійснено оцінювання системи стимулів персоналу; запропоновано шляхи удосконалення процесів формування системи стимулів в ПП «Флеш».

Необхідно: розробити посадові обов'язки співробітника по кадровому резервування; розробити положення про Систему кадрового резервування в компанії; призначити відповідальну особу за організацію і розвиток кадрового резерву в відділі по підбору персоналу. Даний фахівець з розвитку кадрового резерву повинен координувати свою діяльність з тренерами з навчання та розвитку персоналу на підприємстві.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 50 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 54 стор., у тому числі 6 таблиць, 16 рисунків, список використаних джерел.

*Мета роботи.* Мета роботи – поглиблення та узагальнення теоретичних питань та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стимулювання працівників організації на прикладі ПП «Флеш».

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- визначити сутність, місце та значення стимулювання в системі управління персоналом підприємства;
- охарактеризувати процес формування та складові системи стимулів на підприємстві;
- провести аналіз системи мотивації трудової діяльності персоналу підприємства;
- здійснити оцінювання системи стимулів персоналу;
- запропонувати шляхи удосконалення процесів формування системи стимулів в ПП «Флеш».

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні аспекти формування системи мотивації персоналу організації.

*Об'єктом дослідження* є складові системи мотивації персоналу ПП «Флеш».

*Методи дослідження.* Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи: дедукції та індукції, аналіз і синтез (порівняльний), підхід до дослідження даної проблеми комплексний, методи емпіричні, по типу метод опитування, метод тестування, метод проведення аналізу між документами і інші методи такі як якісна і кількісна обробка даних.

*Ключові слова:* МОТИВАЦІЯ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ, СТИМУЛ.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ.....</b>	<b>7</b>
1.1 Поняття системи мотивації .....	7
1.2 Мотивація і стимулювання як методи управління працею .....	11
<b>РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ FLASH .....</b>	<b>14</b>
2.1 Загальна характеристика підприємства .....	14
2.2 Аналіз системи мотивації та стимулювання праці .....	18
2.3 Дієвість мотиваційного механізму .....	28
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ FLASH .....</b>	<b>38</b>
3.1 Шляхи вдосконалення стимулювання праці .....	38
3.2 Матеріальні і нематеріальні стимули на підприємстві .....	41
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>49</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>52</b>

## ВСТУП

Мотивація персоналу - тема, яка уважно вивчається і приваблює багатьох дослідників в галузі управління персоналом. Вчені-теоретики вивчають походження стимулів і мотивів різного роду, проводять аналіз людських потреб і роблять спроби побудувати їх універсальну ієрархію. Глави багатьох компаній розуміють, що основною конкурентною перевагою на сьогоднішній день стають люди. Співробітники компаній, ефективно працюючи, можуть вивести організацію на якісно новий рівень і значно поліпшити своє становище. Дослідниками суті мотивації були розроблені різні класифікації стимулів і мотивів до трудової діяльності.

Нематеріальна складова системи мотивації виступає все більш важливим елементом на даний момент. Організації часто не можуть утримати співробітників за допомогою грошових стимулів і високої заробітної плати. Ідентичність посадових обов'язків розуміє схожий рівень заробітних плат і доплат в різних компаніях, що дає можливість кандидатам на вакансії робити вибір на користь тієї або іншої компанії не тільки з фінансових показників. Перш за все їх цікавить на скільки вони зможуть реалізувати свої можливості в компанії, так само який внутрішній клімат має компанія. Пріоритет здобувачі віддають компаніям з розвиненою корпоративною політикою. Основними стають такі характеристики: можливість проявити ініціативу, впевненість у завтрашньому дні, справедливі рішення керівників і помірні відносини з колегами. Роблячи висновок, можна сказати що, успішною вважається організація, яка в змозі дати своїм співробітникам нематеріальні критерії, які вони вибирають, і здатна досягти стійких результатів своєї діяльності на високому рівні, завдяки розвиненій лояльності працівників.

Значний внесок у розробку теоретико-методологічних основ механізму розробки системи мотивації працівників, а також підбору та пошуку необхідних методів стимулювання на підприємстві зробили вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлеланд, К.

Альдерфер, Колота А. М., Білорус Т. В., Горбась І. М., Дуда С. Т., Кіцак Х. Р., Святненко В. Ю та інші.

*Метою даної роботи є поглиблення та узагальнення теоретичних питань та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стимулювання працівників організації на прикладі ПП «Флеш».*

*Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування системи мотивації персоналу організації.*

*Об'єктом дослідження є складові системи мотивації персоналу ПП «Флеш».*

Відповідно до мети, перед роботою були поставлені наступні завдання:

- визначити сутність, місце та значення стимулювання в системі управління персоналом підприємства;
- охарактеризувати процес формування та складові системи стимулів на підприємстві;
- провести аналіз системи мотивації трудової діяльності персоналу підприємства;
- здійснити оцінювання системи стимулів персоналу;
- запропонувати шляхи удосконалення процесів формування системи стимулів в ПП «Флеш».

Методами дослідження є такі загальнонаукові методи: дедукції та індукції, аналіз і синтез (порівняльний), підхід до дослідження даної проблеми комплексний, методи емпіричні, по типу метод опитування, метод тестування, метод проведення аналізу між документами і інші методи такі як якісна і кількісна обробка даних.

Інформаційна база дослідження - дані офіційної статистики, планові, звітні, облікові, аналітичні дані ПП «Флеш».

## РОЗДІЛ 1 ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

### 1.1 Поняття системи мотивації

Розвиток теорії та практики мотивації персоналу пов'язаний з переосмисленням її місця та ролі у розвитку продуктивних сил суспільства, оскільки кожен працівник підприємства повинен керуватися ідеєю максимізації ефективності використання матеріально-технічної та ресурсної бази підприємства в умовах конкурентного середовища, що виявлятиметься в підвищенні результативності і продуктивності праці.

Мотивація не містить важелів примусовості, які притаманні стимулам. Тому некоректно розглядати мотивацію та стимулювання як синоніми.

Вважаємо необхідним виокремлювати такі основні складові мотивації, які детермінують поведінку людини: мотиви, потреби, інтереси, стимули (рис. 1.1).

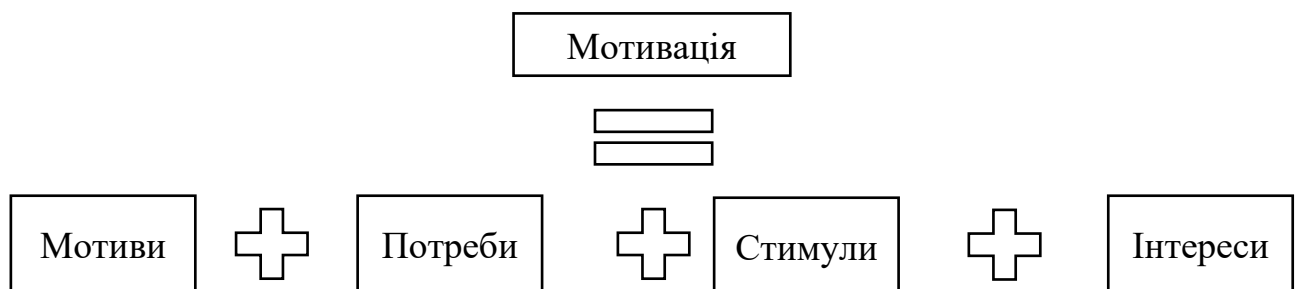


Рисунок 1.1 – Складові мотивації

Визначення факторів, які впливають на поведінку людини, є досить проблематичним, адже аналіз підходів до визначення мотивації свідчить про те, що різні вчені виокремлюють різні складові мотивації.

Трудова мотивація - одна з ключових тем в організаційній психології, і це не випадково, оскільки мотивований працівник представляє собою однозначну перевагу в сьогоднішній конкурентній економіці. Однак сам термін «мотивація» є вельми багатозначним, аналіз виявляє понад 140 різних його визначень [43]. Згідно найбільш широкому і всеосяжному визначенню, що надає К. Піндер, «трудова мотивація являє собою систему енергетичних сил, які

виходять як від самого індивіда (працівника), так і ззовні, ініціюють трудову поведінку і визначають його форму, спрямованість, інтенсивність і тривалість» [46].

Визначальною ознакою внутрішньої мотивації є прагнення суб'єкта діяльності виконувати її заради інтересу до неї самої, задоволенням від її виконання. З позицій теорії самодетермінації [49], до числа основних факторів, що лежать в основі внутрішньої мотивації діяльності і психологічного благополуччя, відноситься задоволеність базових психологічних потреб в автономії, компетентності та пов'язаності з іншими людьми. Оскільки ці потреби є вродженими, споконвічно властивими всім людям, питання ставиться не про ступінь індивідуальних відмінностей у вираженості кожної потреби, а про міру її фрустрації (або задоволення) найближчим оточенням - навчальним, професійним, сімейним середовищем індивіда. Потреба в автономії означає прагнення самостійно контролювати власні дії та поведінку, бути їх незалежним ініціатором, прагнення відчувати вибір і власну детермінацію своєї поведінки. Відчуття себе автономним суб'єктом виконуваної діяльності не означає індивідуалізму або повної незалежності від інших людей, але означає, що дії не є вимушеними або нав'язаними ззовні, а обраними суб'єктом. Під потребою в компетентності розуміється прагнення відчувати себе ефективним, компетентним діячем, успішно справляються з завданнями виконуваної діяльності. Потреба в пов'язаності означає прагнення мати надійний зв'язок зі значущими людьми, бути зрозумілим і прийнятим ними, мати з ними емоційно теплі взаємини.

У серії досліджень була показана універсальність базових психологічних потреб, їх актуальність для людей різних культур, різного віку, статі та соціального походження [32]. Попередні дослідження, проведені на американських і європейських (болгарської) вибірках [33; 41], підтвердили положення про роль потреб в автономії, компетентності та пов'язаності як джерел внутрішньої трудової мотивації і психологічного благополуччя на робочому місці .



Два типи досліджень в рамках теорії самодетермінації мали важливі наслідки для її застосування в бізнесі з метою підвищення продуктивної мотивації персоналу. По-перше, це дослідження підтримки автономії у персоналу і, по-друге, що стали класичними експерименти по впливу матеріальних нагород на мотивацію. Дослідження впливу нагород на внутрішню мотивацію, розпочаті Е. Десі, М. Леппером, Д. Гріном і Р. Нісбет на початку 1970-х рр. і тривали протягом більше 30 років, мали широкий науковий резонанс і важливі наслідки для використання нагород в практиці мотивування персоналу [36].

Отже, відповідно до положень теорії самодетермінації і численних емпіричних досліджень, формування внутрішньої мотивації (інтерналізація регуляції) залежить від можливостей задоволення в рамках діяльності трьох базових потреб: в автономії, компетентності та пов'язаності, а також від особистісних характеристик (каузальних орієнтацій), що визначають характер сприйняття суб'єктом соціальних контекстів і схильність до автономної, зовні контрольованої або амотивованої поведінки.

У лабораторних дослідженнях, а також на матеріалі ряду предметних областей було показано, що внутрішня і автономна мотивація є предиктором ефективності діяльності в тому випадку, якщо остання досить складна, проте, це не поширюється на рішення рутинних і досить простих завдань, наприклад, таких як заучування фактів [29]. У дослідженні Р. Костнера і Д. Лозье була виявлена важлива специфіка двох типів автономної мотивації: так, внутрішня мотивація сприяла кращому вирішенню цікавих і складних задач, а зовнішня автономна (ідентифікована) полегшувала рішення менш складних завдань, виконання яких вимагає зусиль волі і дисциплінованості [44].

На матеріалі трудової діяльності було здійснено кілька досліджень, які показали, що автономна мотивація має ряд переваг перед контрольованою мотивацією. Так, при вивченні працівників взуттєвої фабрики, зайнятих монотонною діяльністю [41] і робітників, зайнятих відносно простою діяльністю (блакитні комірці) [50], було показано, що вираженість їх

автономної мотивації пов'язана з більшою задоволеністю працею і психологічним благополуччям. Таким чином, перевага автономної мотивації має місце навіть у разі досить монотонної роботи. Перевірка відповідності цих результатів українському організаційному контексту до сих пір не проводилася через відсутність україномовних засобів для діагностики професійної мотивації на основі теорії самодетермінації. Відсутні дані про співвідношення різних видів мотивації у представників різних соціально-демографічних груп, хоча такого роду дані необхідні для розуміння характеру трудової мотивації в сучасній Україні і розробки практичних рекомендацій.

Існуючі методики для вимірювання внутрішньої і зовнішньої професійної мотивації побудовані на моделі Р. Райана і Дж. Коннелла [48] і операціоналізуються різні аспекти мотиваційного континууму. М. Блес з співавторами [31] розробили франкомовну версію шкали трудової мотивації і показали, що різні типи мотивації утворюють симплекс-патерн, що свідчить на користь континууму на шкалі автономії [40] і підтверджує базові положення теорії самодетермінації. Недоліками цієї методики були низька надійність шкал, проблеми з валідністю окремих пунктів, великий обсяг (31 пункт) і відсутність англійської версії. Більш нова, англійська методика вимірювання трудової мотивації М. Трембле з колегами складається з 18 пунктів і описує всі шість типів мотивації, що постулюються в рамках теорії самодетермінації. Однак її недоліком є проблеми з валідністю шкали інтроекованої регуляції, яка демонструє більш виражені зв'язки з автономною (внутрішньою і ідентифікованою), ніж з контрольованою (екстернальною) мотивацією. Нарешті, методика вимірювання трудової мотивації М. Ганьє і ін. [37], розроблена паралельно англійською і французькою мовами, містить 12 пунктів. Дана методика не дозволяє вимірювати рівень амотивації. Крім того, аналіз розроблених англійських методик свідчить про те, що шкала трудової мотивації по-різному операціоналізується різними дослідниками - проблема, що вимагає спеціального розгляду.

## 1.2 Мотивація і стимулювання як методи управління працею

Перші моделі внутрішньої і зовнішньої трудової мотивації було запропоновано в 60-х [47]. Вони спиралися на теорії мотивації як очікуваної цінності, розроблені в рамках вивчення мотивації досягнення. Виділення двох категорій мотивів виконуваної діяльності, внутрішніх і зовнішніх, представлено і в роботах вітчизняних психологів. Однак на першому етапі розробки цієї проблематики внутрішні і зовнішні мотиви розглядалися як два полюси дихотомії, на одному з яких мотивація індивіда визначалася інтересом до самої діяльності, а на іншому - чимось лежачим за межами останньої. Зовнішня мотивація при цьому розумілася вузько, відповідно до біхевіористичного підходу, як задається зовнішніми заохоченнями і покараннями.

Другий етап розвитку проблеми пов'язаний з розумінням внутрішньої і зовнішньої мотивації як відносно незалежних механізмів, а також з розглядом зовнішньої мотивації як неоднорідного феномена. Даний підхід отримав свій розвиток в роботах Е. Десі і Р. Райана [38; 39], які запропонували теорію самодетермінації і виділили різні типи і рівні мотивації, які мають різні наслідки для ефективності виконуваної роботи і психологічного благополуччя індивіда. В їх дослідженнях було показано, що зовнішня мотивація не є однорідним утворенням, що будуються на основі лише зовнішніх заохочення і покарання, але може бути зрозуміла в контексті континууму інтерналізації зовнішніх вимог, що описує різні ступені задоволення (і фрустрації) потреби в автономії. В результаті були виділені типи регуляції діяльності, що мають різний психологічний сенс і, відповідно, призводять до різних наслідків для успішності діяльності. На матеріалі різних видів діяльності, перш за все, навчальної, було показано, що внутрішня і зовнішня мотивація не є протилежними полюсами, але задають континуум форм мотиваційної регуляції. Е. Десі і Р. Райан також показали, що існують переходи між цими формами регуляції, які відбуваються завдяки процесу інтерналізації, який зумовлює перехід від регулювання за допомогою зовнішніх чинників до саморегуляції. В

даний час теорія самодетермінації (СДТ) є лідируючою теорією мотивації, яка широко використовується в області організаційної, спортивної і педагогічної психології. Починаючи з 1980-х рр. було опубліковано понад 400 емпіричних досліджень в рамках СДТ.

Теорія самодетермінації передбачає, що зовнішня мотивація може значно варіюватися за ступенем відносної автономності. Наприклад, працівник, який продовжує працювати на своєму робочому місці, не дивлячись на те, що робочий день скінчився, оскільки сподівається на майбутній кар'єрний ріст (просування по службі), є зовні мотивованим, так само як і той, хто залишається доробляти проект виключно в силу безпосередніх вимог начальника, його контролю і страху звільнення. Обидва приклади мають на увазі інструментальність діяльності, в обох випадках виконувана діяльність є засобом досягнення зовнішніх по відношенню до неї цілей, проте, в першому випадку зовнішня мотивація пов'язана з особистою згодою і схваленням і супроводжується відчуттям власного вибору, тоді як другий випадок має на увазі підпорядкування зовнішнім вимогам; відповідно, ступінь автономії виявляється різним. Не випадково, саме перший випадок є прикладом того, до чого прагнуть батьки, вчителі, роботодавці, лікарі або тренери [49].

Таблиця 1.1 – Мотиваційний континуум в теорії самодетермінації [35]

Вид мотивації	Амотивація	Зовнішня мотивація				Внутрішня мотивація
		Екстернальна регуляція	Інтроєкована регуляція	Ідентифікована регуляція	Інтегрована регуляція	
Рівень регуляції						
Принцип регуляції	Відсутність інтенції	Зовнішні умови: нагороди і покарання	Самооцінка, що залежить від успішності діяльності, залученість его	Усвідомлення важливості цілей, цінностей і принципів діяльності	Відповідність між цілями, цінностями і принципами у суб'єкта	Інтерес до діяльності, задоволення / радість від її виконання
Характер мотивації	Відсутність мотивації	Контрольований	Помірно контрольований	Помірно автономний	Автономний	Автономний за природою

Виділяються чотири рівня зовнішньої регуляції діяльності (по зростанню інтерналізації). На рівні екстернальної регуляції поведінка працівника регулюється обіцяними нагородами і прагненням уникнути покарання. Цей рівень характеризується відсутністю відчуття самодетермінації поведінки, яке має яскраво виражену контрольовану природу (підтримується за допомогою зовнішніх, найчастіше матеріальних, нагород і санкцій). На наступному рівні, інтроекованої саморегуляції, поведінка регулюється частково присвоєними суб'єктом правилами або вимогами, які спонукають діяти так, а не інакше. Працівник виконує діяльність вже під впливом внутрішніх причин, які, тим не менш, мають контролюючу, міжособистісну природу. Люди з інтроекованою регуляцією виконують роботу, щоб уникнути відчуття провини і сорому, підтримати самооцінку [44]. Третій рівень інтерналізації, ідентифікована регуляція, має місце, коли суб'єкт сприймає діяльність як результат власного вибору, приймаючи зовнішні цілі і цінності, що раніше регулювали її здійснення, як свої і ідентифікуючи з ними. Виконувана діяльність набуває для працівника особистісну значимість або узгоджується з його особистими цілями; на цьому рівні мотивація має не контрольований, а помірно автономний характер. Нарешті, четверта, інтеграційна регуляція, передбачає ідентифікацію суб'єкта з цінністю виконуваної діяльності, яка стає в його свідомості частиною його «я» і частиною його природного функціонування. На цьому рівні регуляції робота сприймається як «покликання». Це найбільш автономна і самодетермінована форма зовнішньої мотивації.

## РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ FLASH

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Основні дані про підприємство наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні дані про підприємство

Повна назва	Приватне підприємство «Флеш»
Скорочена назва	ПП «Флеш»
Назва англійською	Private company Flash (PC Flash)
Код ЄДРПОУ	19365595
Дата реєстрації	26.06.1998
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	<p>Основний:</p> <p>46.90 Неспеціалізована оптова торгівля</p> <p>Інші:</p> <p>45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами</p> <p>45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами</p> <p>46.34 Оптова торгівля напоями</p> <p>46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами</p> <p>52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту</p>

Джерело: складено автором на основі [21]

Організаційна структура лінійно-функціональна, очолюється лінійним керівником - генеральним директором, а його підпорядкуванні знаходиться три функціональних керівника, кожен з яких відповідає за свій напрямок діяльності.

Все керівництво підприємством і відповідальність за прийняті рішення лежать на генеральному директорі ПП «Флеш». Він самостійно розробляє стратегію розвитку підприємства, приймає рішення з ключових питань і відповідає за безперебійну роботу всього колективу. У його підпорядкуванні знаходиться три помічники, кожен з яких відповідає за свій напрямок.

Завідувач займається формуванням асортименту, робить розрахунок калькуляцій, формує заявки на закупівлю матеріалів для відділу постачання, займається формуванням графіка робіт своїх підлеглих і відповідає за рівномірний розподіл обов'язків і навантаження між усіма працівниками свого відділу. Робітники займаються безпосереднім виготовленням кінцевої готової продукції з дотриманням всіх технологічних вимог і правил.

Головний бухгалтер відповідає за фінансову сторону діяльності компанії. Разом з бухгалтером економістом займається:

- веденням бухгалтерського та податкового обліку,
- формуванням і здачею всієї бухгалтерської і податкової звітності,
- проводить аналіз господарської діяльності і шукає приховані резерви, за рахунок яких можна поліпшити фінансові результати діяльності компанії,
- відповідає за фінансові та грошові потоки,
- відповідає за своєчасну видачу заробітної плати співробітникам;
- веде кадровий облік, займається розробкою соціальної політики підприємства і відповідає за формування сприятливого клімату в колективі.

Завідувач постачанням відповідає за забезпечення всіх потреб підприємства, що виникають у всіх підрозділах компанії. Від рівня роботи завідувача постачання залежить;

- якість сировини;
- від уміння підбирати постачальників залежить своєчасність поставок, рівень браку і продукції неналежної якості;
- також від уміння підбирати постачальників істотно залежить кінцевий рівень витрат підприємства.

Варто відзначити, що ніякої суттєвої роботи з постачальниками завідувач постачанням не проводить.

Матеріали роками замовляються у одних і тих же постачальників, не проводиться оцінка цін інших постачальників, а також їх умови доставки. Варто звернути на це увагу, так як це суттєвий резерв для можливості знизити витрати підприємства за рахунок пошуку постачальників з більш вигідним співвідношенням «ціна-якість».

В цілому організаційна структура ПП «Флеш» досить проста, ефективна і відповідає цілям і задачам організації.

На частку основного персоналу припадає 69% від усіх співробітників. На частку управлінського персоналу припадає 14%, на частку невиробничого персоналу доводиться 17%. В цілому це нормальне співвідношення за категоріями трудящих і ПП «Флеш» не перевантажений управлінцями.

Велика частина персоналу досить молода, що знаходиться в самому активному робочому віці. Частка персоналу у віці від 20 до 40 років в 2017-2018 рр. становить 60%, частка персоналу у віці від 41 до 50 років зменшується з 25,7% до 22,86%, відповідно частка працівників, які повинні в найближчому майбутньому вийти на пенсію зростає з 14,3% в 2017 році до 17,17 % в 2018 році.

Частка персоналу з середньою освітою знижується з 5,71% до 2,9%, частка персоналу із середньою спеціальною освітою знижується з 45,71% до 40%. При цьому починає зростати частка персоналу з вищою освітою - з 37,14% до 40%, а також кількість працівників, які отримують вищу освіту зростає з 11,43% до 17,1%. Дана динаміка вказує на підвищення освітнього та професійного рівня співробітників ПП «Флеш». Це дуже хороша динаміка.

В фірмі досить низький відсоток плинності кадрів - 11,4% в 2017 році, який знижується до 8,6% в 2018 році. Відповідно коефіцієнт сталості кадрів збільшується з 88,6% в 2017 році до 91,4% в 2018 році.



За 2017 рік було прийнято на роботу 40 нових співробітників, а вибуло також 40; відповідно в 2018 році було прийнято на роботу 30 нових співробітників, а вибуло 30.

Основні категорії персоналу, за якими найбільша плинність кадрів – це робітники (через навантаження, незручний графік роботи).

В цілому рівень плинності кадрів в компанії можна визнати як природню, так як, на думку багатьох вчених, в даній сфері невелике оновлення колективу все одно необхідно.

В цілому існуючий рівень плинності вказує на хороші умови праці і сприятливу атмосферу в колективі.

За аналізований період зарплата співробітників зростає на 122,35%, а продуктивність збільшується на 122,17% - це вказує на не ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Рівень заробітної плати зростає швидше, ніж виручка підприємства, а це означає, що підприємство на зростанні заробітної плати більше витрачає, ніж заробляє.

Серед моральних стимулів для підвищення продуктивності праці працівників ПП «Флеш» основне місце займає заохочення кращих співробітників. У ПП «Флеш» з урахуванням розроблених методів була введена програма стимулювання праці через привласнення певних звань: «кращий працівник місяця, кварталу» тощо. Породжуючи змагання між працівниками шляхом застосування такої методики, керівництво ПП «Флеш» формує у працівників бажання мати високі показники у праці.

Дуже важливими стимулами мотивації праці співробітників ПП «Флеш» також є заходи, спрямовані на задоволення особистих потреб людини (відпочинок дітей, кредити на соціальні потреби тощо). Крім того, працівник може розраховувати на страховку – професійні захворювання, скорочення штатів, виробничі травми.

Керівництво ПП «Флеш» стимулює та заохочує працівників на навчання і підвищення кваліфікації, методом оцінки рівня їх кваліфікації.

Поряд з моральними і нематеріальними стимулами велику роль відіграє матеріальне стимулювання. Адміністрація ПП «Флеш» розробила цілу систему фінансових заохочень, надбавок до зарплати, виплат одноразових допомог. Це дуже ефективно стимулює трудову діяльність і сприяє підвищенню прибутку ПП «Флеш».

Велику увагу адміністрація ПП «Флеш» приділяє якісному обслуговуванню відвідувачів, у зв'язку з цим заробітна плата співробітників складається з декількох частин. Співробітнику видається опис його посадових обов'язків і їх оплати, а також вказуються бонуси, доплати за швидкість, кількість обслужених відвідувачів і високий рівень виконання роботи.

Адміністрація ПП «Флеш» для працівників різних підрозділів застосовує свою систему формування заробітної плати, яка складається з основної частини – 60%, і ряду надбавок. Надбавки включають в себе наступні виплати: за виробіток – 30%, за вислугу років – 10% і корпоративні премії – 10%.

## **2.2 Аналіз системи мотивації та стимулювання праці**

ПП «Флеш» вважає професіоналізм персоналу конкурентною перевагою в досягненні і збереженні лідерства в бізнесі.

Головна мета кадрової політики, що проводиться в суспільстві, - досягнення економічної ефективності в усіх напрямках роботи з персоналом на основі всебічного врахування всіх факторів, що впливають на мотивацію працівника, що ведуть до найбільш повного розкриття його потенціалу.

Ефект від інвестицій в людські ресурси багато в чому залежить від керівників, які формують команди професіоналів, успішно вирішують виробничі та управлінські завдання.

Кадрова політика підприємства спрямована на формування колективу, здатного ефективно вирішувати завдання Компанії. В області управління персоналом кадрова політика ПП «Флеш» вирішує наступні завдання:

- створення робочої обстановки, заснованої на відкритості та взаємоповазі та сприяє розкриттю здібностей кожного співробітника;

- розвиток системи мотивації персоналу, що дозволяє кожному співробітнику розраховувати на кар'єрне зростання і винагороду, що відповідають його професійному рівню та особистому внеску в справу компанії;

- соціальний захист співробітників.

Компанія з метою залучення нових співробітників:

- регулярно проводить оцінку наявного персоналу і на основі зведених результатів оцінки визначає розбіжності між бажаним і існуючим рівнем працівників, а також встановлює, наскільки динаміка розвитку персоналу відповідає динаміці розвитку підприємства;

- виділяє групи працівників і посад, які є ключовими для досягнення стратегічних цілей в період переходу на новий якісний рівень розвитку;

- постійно відстежує тенденції на ринках праці;

- проводить спеціальні заходи для максимально швидкої адаптації нових працівників і своєчасного забезпечення їх усім необхідним для повноцінного виконання обов'язків.

Для залучення нових співробітників кадрова служба використовує визнані у світовій практиці методи і інструменти пошуку та відбору кандидатів, включаючи роботу із зовнішніми спеціалізованими агентствами.

При заміщенні вакансій за інших рівних умов віддається перевага «внутрішнім» кандидатам, розширюючи, таким чином, можливості для розвитку кар'єри працівників різних підрозділів підприємства.

2. Планування кар'єри. Планування кар'єри - обов'язкова складова частина кадрової політики ПП «Флеш». Це забезпечує і найбільш повне розкриття потенціалу кожного, хто приходить працювати в ТОВ, і сприяє вирішенню стратегічних і соціальних завдань, що стоять перед ПП «Флеш».

При плануванні кар'єри кожного окремого співробітника керівництво підприємства приймає до уваги наступні фактори:

- потреби ПП «Флеш» в персоналі, виходячи зі стратегічних планів і даних кадрового планування;
- кар'єрні очікування і професійні інтереси працівника, мети його професійного і службового розвитку;
- потенціал професійного зростання і службового просування працівника за результатами оцінки (атестації) і рекомендацій керівників і наставників.

3. Кадровий резерв. У ПП «Флеш» розроблено положення по роботі з кадровим резервом відповідно до кадрової політики. Метою даного положення є забезпечення ефективної діяльності підприємства за допомогою:

- постійного поповнення кадрів керівників висококваліфікованими фахівцями;
- впровадження в практику роботи з кадрами прогнозування службових переміщень усередині підприємства (планування кар'єри);
- зниження ризиків при призначенні керівників і фахівців на посаду;
- мотивації кар'єрного росту працівників і додаткового стимулювання їх на підвищення освітнього рівня і підвищення кваліфікації.

У резерв підприємства зараховуються працівники, які здатні в будь-який момент очолити відповідні ділянки роботи, а також молоді працівники, що позитивно зарекомендували себе, мають лідерські якості та здібності до керівної роботи.

На основі вивчення та аналізу інформації з зовнішніх і внутрішніх джерел про діяльність компанії «Флеш», було виявлено ряд проблем в галузі управління персоналом відділу в цій організації. В першу чергу, це проблема, характерна для всієї системи бізнесу - плинність кадрів.

Далі проведемо дослідження з метою виявлення впливу задоволеності працею на мотивацію персоналу ПП «Флеш» (рисунок 2.1).

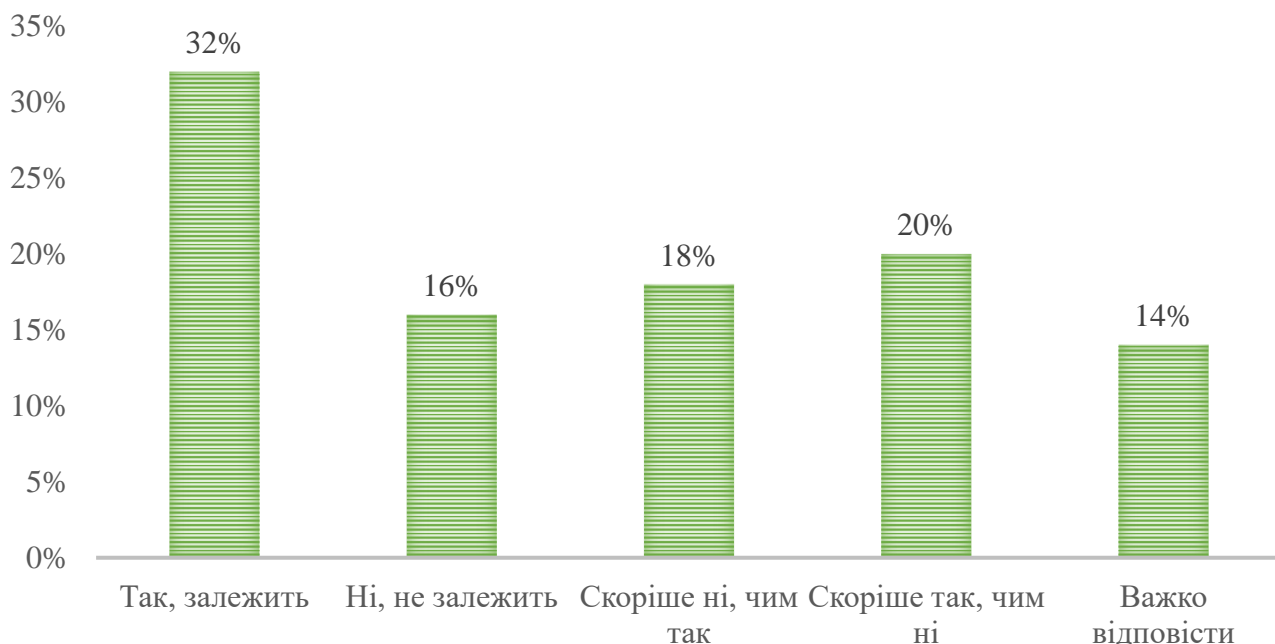


Рисунок 2.1 – Розподіл працівників за рівнем задоволеності працею в ПП «Флеш»,%

Джерело: складено автором на основі соціального дослідження

Як видно з проведеного дослідження системи мотивації і задоволеності працею, настрої більшості співробітників (32%) залежить від задоволеності роботою, також 20% відповіли на це питання скоріше так, ніж ні. Отже, співробітники високо цінують свою працю, їх настрої і самооцінка безпосередньо залежить від задоволеності роботою і від того, як вони оцінюють результати своєї праці.

На питання: що б ви запропонували змінити в системі мотивації у вашій організації, більшість опитаних вибрали відповідь «Зробити більш зрозумілою і прозорою систему нагородження» - 36%, далі йде відповідь «враховувати думку безпосереднього керівника при розподілі доходів» - 32% (рисунок 2.2).

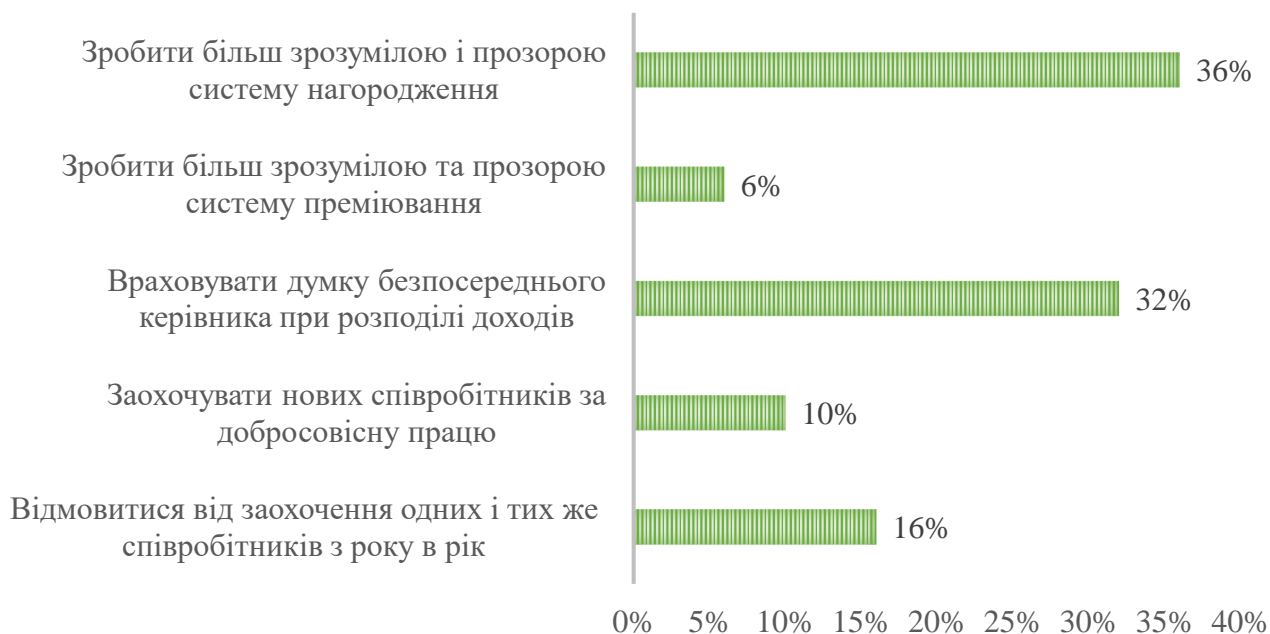


Рисунок 2.2 – Розподіл співробітників ПП «Флеш» щодо пропозицій удосконалення мотивації персоналу,%

Джерело: складено автором на основі соціального дослідження

Так само можна зробити припущення, що співробітники довіряють безпосереднім керівникам, вважаючи за необхідне враховувати думку безпосереднього керівника при розподілі доходів.

Задоволеність своїм матеріальним становищем співробітники оцінили вкрай низько (рисунок 2.3). Лише 10% не відчуває жодних матеріальних труднощів, тоді як 32% від числа опитаних коштів вистачає на самий мінімум для свого існування, а 28% опитаних зазначають, що не все собі можуть дозволити для комфортного проживання.



Рисунок 2.3 – Оцінка співробітниками ПП «Флеш» свого матеріального становища, %

Джерело: складено автором на основі опитування соціального дослідження

Найважливішими в роботі стимулами були названі: «пільгові путівки», «більш зручний графік роботи» (по 18%), потім за ступенем важливості йдуть такі фактори, як повага колег, безкоштовні обіди і доплати за понаднормову роботу.

Свої подальші трудові плани з роботою в ПП «Флеш» пов'язують більшість співробітників (30%), але в той же час на це питання 20% відповіли «ні». Збираються працювати до пенсії в ПП «Флеш» переважна більшість опитаних - 34%.

Як видно, в цілому співробітники лояльно ставляться до своєї організації, високо цінують свою трудову діяльність і результати праці, необхідно лише переглянути систему матеріального стимулювання. Вважають, що вік не впливає на кар'єру в ПП «Флеш» майже половина співробітників - 44%.

Серед найважливіших чинників, які впливають на систему мотивації в організації, були названі такі: вища освіта (26%), відсутність скарг клієнтів (24%), стаж роботи на підприємстві (20%).

При відповіді на питання «чи цікавить вас діяльність адміністрації вашої організації щодо зміни системи мотивації», думки співробітників розділилися наступним чином: швидше цікавить, чим ні (26%), дуже цікавить і скоріше не цікавить (по 24%).

Свою обізнаність про систему мотивації в організації співробітники оцінили невисоко: зовсім нічого не знаю (36%), маю деякі уявлення (36%), знаю все, що необхідно знати (20%).

Ефективність бізнесу в великій мірі обумовлена стимулюванням зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності праці, адекватною оцінкою їх внеску в кінцеві результати, грамотною кадровою політикою.

Аналіз мотиваційних стимулів, використовуваних підприємством для збільшення продуктивності праці працівників можна зробити на основі таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Оцінка мотивації в ПП «Флеш»

Види мотивів	Ступінь значущості мотиву для підвищення продуктивності праці виробничого персоналу (в порядку зростання значущості)				
	1	2	3	4	5
1. Гідний рівень зарплати					X
2. Хороші умови праці				X	
3. Соціальні гарантії				X	
4. Можливість професійного (кар'єрного) зростання			X		
5. Престижність підприємства		X			
6. Престижність професії і займаної посади		X			
7. Стабільність роботи підприємства				X	



## Продовження таблиці 2.2

Мотивація	Ступінь значущості мотиву для підвищення продуктивності праці виробничого персоналу (в порядку зростання значущості)				
	1	2	3	4	5
8. Задоволення від заняття улюбленою справою				X	
9. Розвиток здібностей і отримання професійних навичок				X	X
10. Творчий характер праці				X	X
11. Наявність вільного часу			X		

Джерело: складено автором на основі опитування персоналу підприємства

Застосування теорії потреб А. Маслоу до заробітної плати дозволяє зробити висновок про те, що теоретично вона задовольняє багато потреб різних типів - фізіологічні, потреби впевненості в майбутньому і визнання. Як відомо, основні функції заробітної плати:

– відтворювальна функція, полягає в забезпеченні працівникові розширеного відтворення його робочої сили на прийнятому соціально нормативному рівні споживання;

– статусна функція заробітної плати може бути реалізованою, якщо статус, який визначається розміром заробітку, відповідає трудовому статусу працівника в рамках даної громадської структури;

– стимулююча функція: для організації вигідно, щоб працівник виконував свої функції з максимальною віддачею.

На підставі теорії очікування можна зробити висновок, що тільки при наявності певних умов зростання заробітної плати стимулює підвищення продуктивності праці.

При побудові мотиваційної системи керівництво ПП «Флеш» виходить з наступної передумови: на продуктивність праці мотивація «престижність підприємства» буде мати значний вплив.

Мотивація «можливість професійного (кар'єрного) зростання має значення в підвищенні продуктивності праці, якщо мова йде про молодих співробітників. Дана мотивація може реалізовуватися через наступну систему заходів: присвоєння кваліфікаційних розрядів, переведення на нову посаду в разі досягнення поставленого результату.

Значення мотивації «наявність вільного часу» зростає в міру збільшення терміну роботи на підприємстві, тому що при недостатній кількості вільного часу у працівника залишається менше часу для вирішення особистих проблем і відпочинку, в результаті чого продуктивність праці знижується. Тому керівництвом підприємства передбачені вихідні дні і щорічна оплачувана відпустка, працівник відносно легко, якщо це не впливає на результати роботи підприємства, може змінити графік роботи або взяти додаткову відпустку.

Мотивація «наявність хороших умов праці» робить досить сильний вплив на продуктивність праці працівника. Комфортне обладнання робочих місць, з хорошою системою вентиляції, кондиціонування і освітлення. Робота в приміщенні, що не відповідає санітарним вимогам веде до втрати здоров'я і працездатності працівника, що в результаті знижує продуктивність праці, тому керівництво ПП «Флеш» приділяє велику увагу дотриманню санітарних вимог і норм при організації робочих місць.

Мотивація «соціальні гарантії» і «стабільність роботи підприємства» надають на продуктивність праці досить сильний вплив, тому що наявність роботи зі стабільною оплатою праці та соціальними гарантіями створює у людини стан впевненості і захищеності, що стимулює його до ефективної роботи саме на даному підприємстві.

Мотивація «задоволеність від заняття улюбленою справою», «розвиток здібностей і отримання професійних навичок», «творчий характер праці» робить досить сильний стимулюючий вплив на продуктивність праці, тому що коли професійна діяльність працівника відповідає його особистим інтересам, сприяє вдосконаленню його професійних навичок і майстерності, дозволяє використовувати в роботі творчі підходи, то він більше вкладає сил і умінь в

виконувану їм працю, що веде до зростання продуктивності праці і підвищення якості кінцевої продукції.

Керівництво ПП «Флеш» вважає, що найбільш сильною мотивацією до підвищення продуктивності праці є мотивація «гідний рівень заробітної плати», тому що саме матеріальна винагорода забезпечує для працівника задоволення більшої частини його особистих потреб.

Аналіз характерних для керівників управлінських установок дав наступні результати (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Результати опитування керівників ПП «Флеш»,%

Орієнтація	Значення
Орієнтація на дохід	76,4
Самостійність	60,0
Відповідальність	58,0
Готовність слідувати бажанням співробітників	56,4
Готовність робити більше, ніж потрібно	54,5
Пріоритет нових ідей	49,1
Готовність до інновацій	43,6
Готовність до ризику, до прийняття рішень	40,0

Джерело: складено автором на основі соціального дослідження

Згідно з наведеними даними, слід зробити висновок, що для керівних співробітників ПП «Флеш» сьогодні характерна орієнтація на прибуток і успіх, прагнення до самостійності і розширення сфери відповідальності. Однак готовність до інновацій, готовність до прийняття рішень, готовність до неминучого при прийнятті рішень ризику стоїть для них на останньому місці.

Найчастіше менеджер приходять до вищестоящого керівництва ні з проектом рішення проблеми, а з самою проблемою. Спроби делегувати функцію прийняття рішень вниз за ієрархічною структурою організації зустрічають запеклий опір менеджерів.

Керівники відділів очікують від роботи можливості самореалізації, хочуть більшої самостійності. Вони хочуть більшої винагороди за те, що працюють самостійно, але, в той же час хочуть, щоб всю відповідальність за ризик ніс регіональний директор ПП «Флеш».

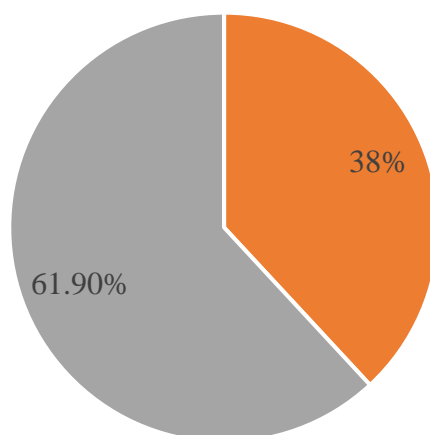
При визначенні розмірів заробітної плати керівництво ПП «Флеш» ґрунтується на тому, що розмір оплати праці повинні відповідати середній оплаті праці в аналогічних компаніях, тому що це відбивається, перш за все, на витратах, і забезпечувати працівнику гідний рівень життя відповідно до витраченого часу і сил.

Директор ПП «Флеш» вважає, що саме матеріальне стимулювання сприяє підвищенню продуктивності праці в робочий і в надурочний час. Однак простого існування системи мотивації для ефективного управління персоналом недостатньо, необхідно, щоб вона була дієвою.

### **2.3 Дієвість мотиваційного механізму**

Оцінювання дієвості мотиваційного механізму персоналу було проведене на основі опитування. Тому тут наведемо результати даного опитування. В опитуванні приймали участь 21 співробітник організації.

Розглянемо, яким чином співробітники відносять до продукції підприємства:



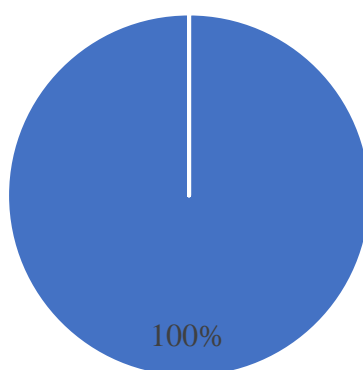
- Нейтральне, не купую для себе
- Позитивне, часто купую для себе
- Нейтральне, іноді купую для себе
- Негативне, не подобається продукція

Рисунок 2.4 – Ставлення персоналу до продукції

Джерело: складено на основі опитування персоналу

З рис. 2.4. ми бачимо, що весь опитаний персонал купує продукцію ПП «Флеш», що свідчить не тільки про її високу якість та популярність, а й про задоволеність персоналу продукцією підприємства.

Перейдемо до перспектив кар'єрного росту на підприємстві.



- Так, цілком влаштовує
- Ні, не влаштовує

Рисунок 2.5 – Перспектива кар'єрного росту

Джерело: складено на основі опитування персоналу

Такий захід нематеріального стимулювання, як перспектива кар'єрного зростання, на 100% оцінений персонал. Таким чином, ми бачимо, що ПП «Флеш» надає гарні перспективи кар'єрного зростання, що позитивно впливає на мотивацію персоналу подальшої праці в компанії.

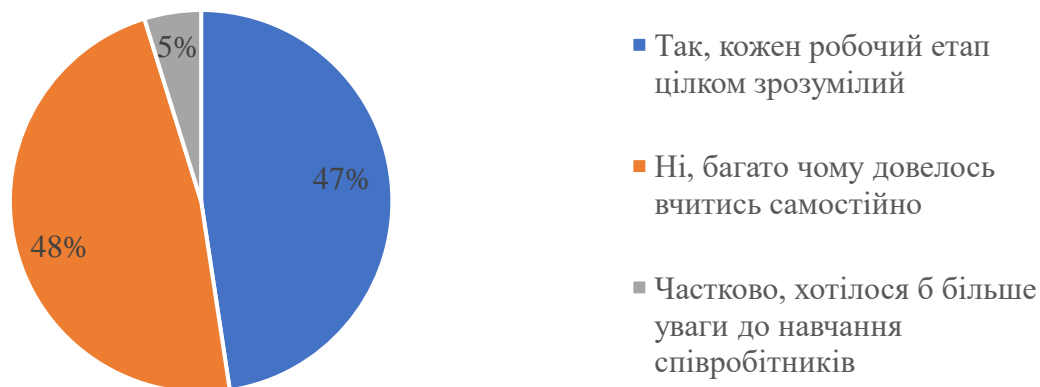


Рисунок 2.6 – Компетентна підготовка до роботи

Джерело: складено на основі опитування персоналу

Персонал підприємства вважає, що керівництво надає співробітникам достатньо компонентну підготовку до роботи. При цьому майже половина вважає, що хотілося б більше уваги до навчання співробітників. І лише 4,8% персоналу вважає, що підготовка до роботи недосконала.

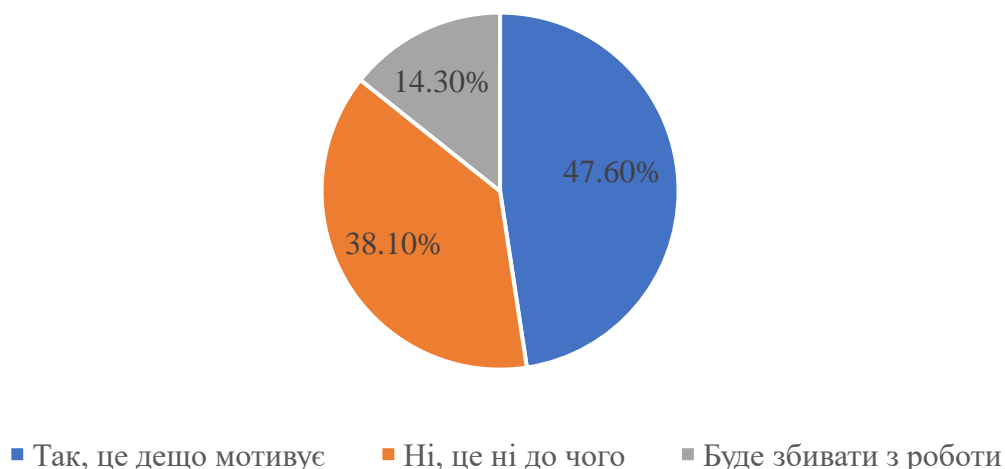


Рисунок 2.7 – Доцільність виділення найкращого співробітника за місяць

Джерело: складено на основі опитування персоналу

Майже половина персоналу (47,6%) вважає, що кращого співробітника з-а місяць варто виділяти, однак більшість вважає, що це робити не потрібно. Незважаючи на це, в компанії наявна така практика, щомісяця завідувач виокремлює одного співробітника, який мав протягом місяця найліпші показники ефективності праці. Фото даного працівника вішають на дошку пошани.

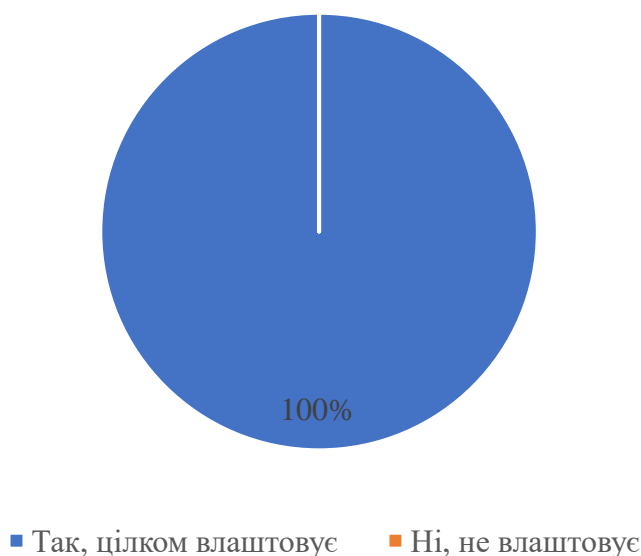
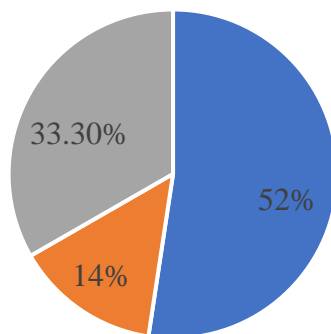


Рисунок 2.8 – Умови роботи в ПП «Флеш»

Джерело: складено на основі опитування персоналу

Крім того, 100% персоналу відповідали, що умови праці в ПП «Флеш» їх влаштовують.

Більшість персоналу вважає, що необхідним є проведення зборів безпосередньо з керівництвом для вирішення робочих питань



- Так, це було б дуже доречно
- Ні, я не бачу в цьому сенсу
- Не маю принципової позиції у цьому питанні

Рисунок 2.9 – Доцільність проведення зборів безпосередньо з керівництвом для вирішення робочих питань

Джерело: складено на основі опитування персоналу

Наведемо у таблиці 2.4 показники атмосфери в колективі:

Таблиця 2.4 – Оцінка атмосфери в колективі ПП «Флеш» (за 5-ти бальною шкалою), %

Показник	1	2	3	4	5
Якість зворотнього зв'язку з керівництвом	0%	0%	9,5%	66,7%	23,8%
Атмосфера у робочому колективі	0%	0%	38,1%	27,1%	4,8%
Значимість визнання успіху	0%	0%	4,8%	19%	76,2%
Визнання успіху	0%	13,3%	60%	26,7%	0%
Проведення дозвілля	0%	4,8%	28,6%	42,9%	23,8%

Джерело: складено на основі опитування персоналу

Як видно з таблиці 2.4, загалом атмосфера в колективі доволі приємна. Єдине, що заслуговує уваги керівництва, - персонал вважає, що їх успіхи визнаються неналежним чином. Так, на запитання «Чи достатньо керівництво приділяє уваги похвалі працівників за досягнення успіхів у роботі» жоден опитований не оцінив дану ситуацію в 5 балів.



Варто зауважити, що персонал підприємства бажає, щоб більше уваги було виділено навчанню та підвищенню кваліфікації працівників (рис. 2.10).

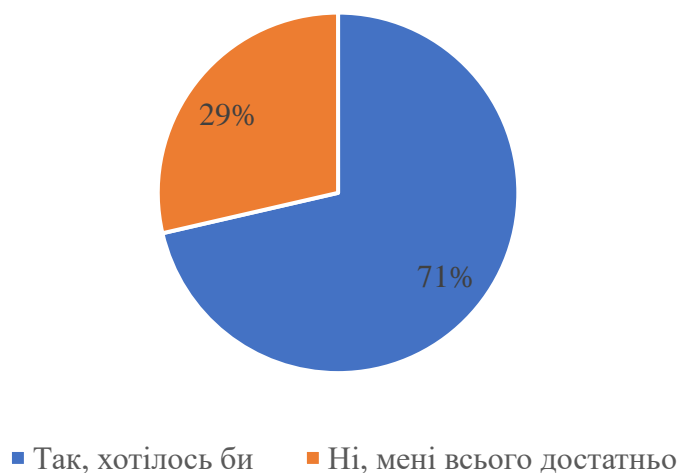


Рисунок 2.10 – Доцільність виділення більшої уваги навчанню та підвищенню кваліфікації працівників

Джерело: складено на основі опитування персоналу

Розглянемо методи отримання інформації, які працівники вважають найзручнішими (рис. 2.11).

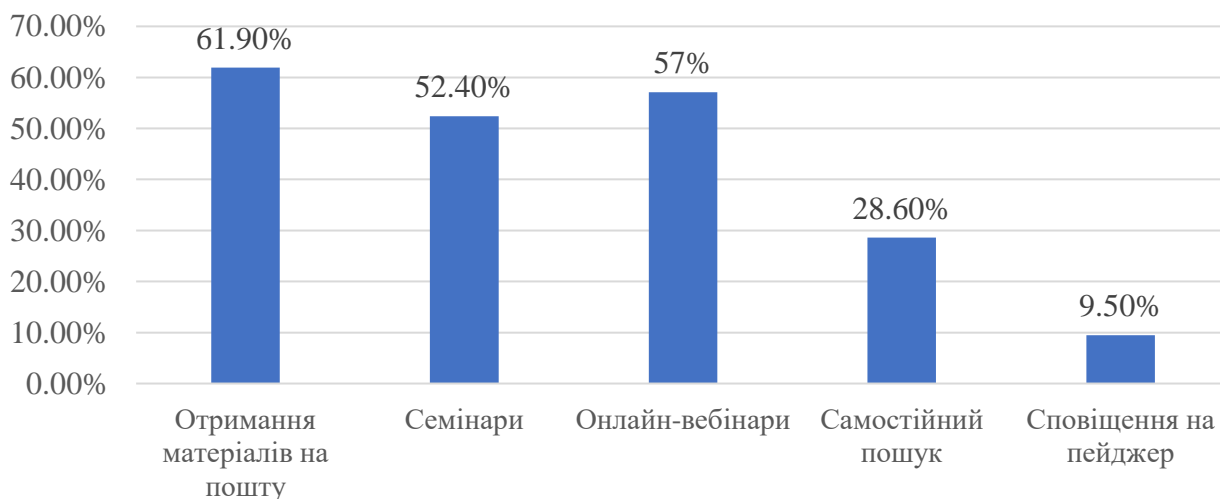


Рисунок 2.11 – Методи отримання навчальної інформації, які працівники вважають найзручнішими

Джерело: складено на основі опитування персоналу

Відповідно до рис. 2.11, найзручнішими методами отримання інформації персонал ПП «Флеш» вважає отримання матеріалів на пошту, онлайн-вебінари та семінари.

Розглянемо також, як самі працівники оцінюють наявний графік в ПП «Флеш»:

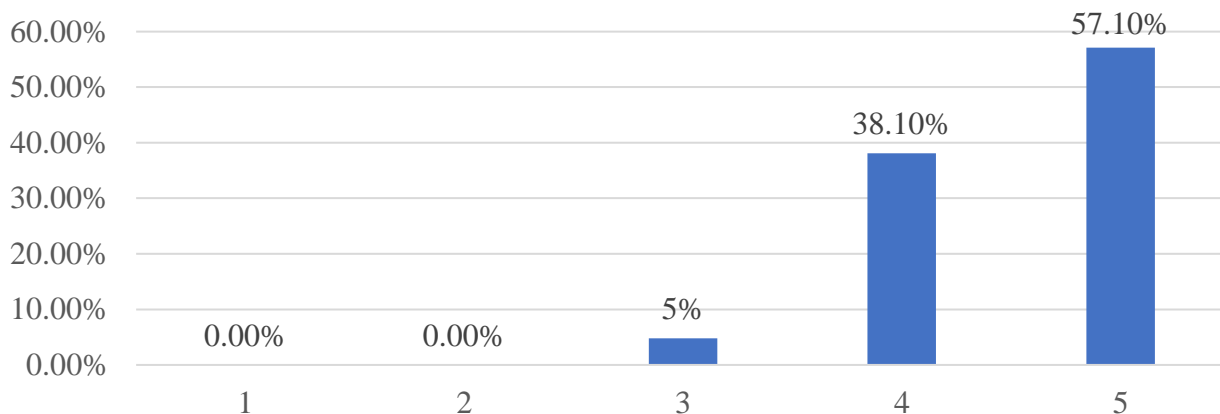
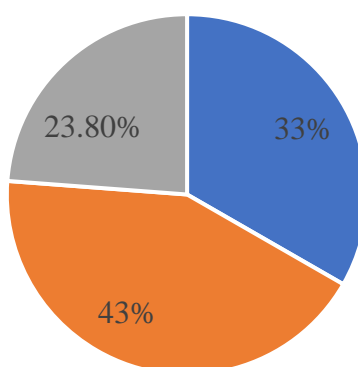


Рисунок 2.12 – Рівень задоволеності графіком роботи в ПП «Флеш»

Джерело: складено на основі опитування персоналу

З рисунку 2.12 ми бачимо, що в цілому працівники задоволені наявним графіком. Наявний гнучкий графік, що дозволяє залучати студентів до роботи. При цьому третина персоналу бажала б мати можливість додаткового заробітку в ПП «Флеш», а чверть вважає, що така можливість уже є:



■ Так, для мене це потрібно ■ Ні, це неактуально ■ Така можливість і так є

Рисунок 2.13 – Можливість мати додатковий підробіток в ПП «Флеш»

Джерело: складено на основі опитування персоналу

З рисунку 2.13 ми бачимо, що більша частина персоналу має бажання отримати додатковий підробіток в ПП «Флеш». Однак даний фактор як позитивний, так і негативний, адже він демонструє недостатній рівень оплати праці, в результаті чого більшість працівників шукають шляхи збільшення власного доходу.

Стосовно ролі нематеріального стимулювання, то переважна більшість вважає її необхідною (рис. 2.14):



Рисунок 2.14 – Роль нематеріального стимулювання в ПП «Флеш»

Джерело: складено на основі опитування персоналу

Розглянемо також, як самі працівники оцінюють систему нематеріальної мотивації в ПП «Флеш»:

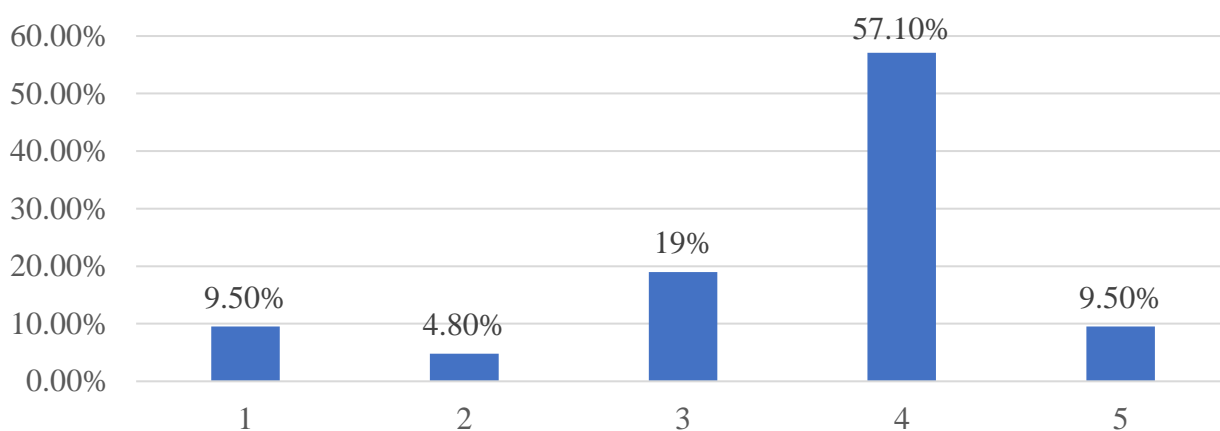


Рисунок 2.15 – Ефективність системи нематеріальних стимулів в ПП «Флеш»

Джерело: складено на основі опитування персоналу

Отже, провівши анкетне опитування та отримавши дані результати можна сказати, що в ПП «Флеш» працюють молоді прогресивні люди, в більшій своїй кількості – дівчата. Я не отримала жодного негативного відгуку про продукцію мережі, що є дуже позитивним результатом, адже працівник, якому подобається продукція з якою він працює обов'язково принесе успіх компанії. Більшість респондентів позитивно відносяться до продукції та часто купують її для себе. Всі опитувані відгукнулись позитивно про перспективу кар'єрного росту та умови роботи в «Флеш». Тож в цьому плані зауважень до керівництва немає. Що до виділення кращого співробітника за місяць, то тут думки дуже розділились, адже майже половина опитуваних проголосували за те, що для них це буде гарною мотивацією. Проте більша половина проголосували за те, що таке рішення буде дещо збивати з роботи. Якщо говорити про навчання та підвищення кваліфікації, то більшість респондентів проголосували за те, що їм би хотілось щоб керівництво приділяло більше уваги навчанню.

А також дуже великий відсоток опитуваних зазначили, що при введені в курс роботи моментами їм не все зрозуміло, тому керівництву потрібно на це звернути увагу, можливо проводити майстер-класи, семінари і тд. А для підвищення кваліфікації працівників варто організовувати онлайн вебінари, адже багато хто проголосував за зручність цього методу. 38,1% опитуваних дали оцінку 3 та 57,1 % - 4 прагненню створити комфортну робочу атмосферу між працівниками. І більша половина респондентів проголосували за те, що для них дуже важливим є проведення корпоративів. Тож для зміцнення колективу варто було б більше уваги приділяти проведенню подібних заходів, організації поїздок для команди та розробити систему заходів тимблдингу.

Явною проблемою виявилось те, що керівництво ПП «Флеш» недостатньо уваги приділяє похвалі працівників та досягнуті успіхи. І більшість опитуваних це зазначили, а в коментарях також написали, що хотіли б, щоб на це була звернена увага. Адже постійні зауваження про помилки можуть значно демотивувати. Проте майже всіх працівників влаштовує на 100% графік роботи, адже його можна корегувати самостійно і керівництво враховує ці побажання.

Отже для 81% опитуваних нематеріальне мотивування відіграє величезну роль. І в цей же час більша половина працівників СК оцінили систему нематеріальних стимулів в СК на 4, що не є критичним результатом. Проте все одно варто керівництву звернути на це увагу та внести деякі корективи.

## РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ FLASH

### 3.1 Шляхи вдосконалення стимулювання праці

На основі проведеного дослідження можемо визначити основні завдання, які стоять перед ПП «Флеш», з метою підвищення внутрішньої та зовнішньої мотивації персоналу та оптимізації клімату:

1. Формування загальних норм, прийнятих в організації.
2. Реалізація особистості в процесі роботи.
3. Підвищення залученості до діяльності організації шляхом підвищення впевненості членів організації у власних силах і здібностях, причетності в досягненнях цілей.
4. Формулювання різних привабливих цілей.
5. Надання рівних можливостей та справедливого розподілу обов'язків, створення обстановки, яка стимулює дискусію, обмін знаннями та досвідом.
6. Гнучкість в здійсненні контролю. Надання самостійності в процесі вирішення організаційних задач. Уникнення ретельного і безперервного контролю, який може негативно позначатися не тільки на ефективності діяльності, але і на моральному настрої колективу [22].
7. Наслідування й імітування стилів взаємодії керівників. Стиль взаємодії керівників верхньої ланки з керівниками середньої ланки відтворюється останніми у взаєминах з підлеглими. Керівники середньої ланки, обмежені адміністрацією в здійсненні своїх повноважень, частіше вдаються до осуду і критики підлеглих.

Професор А.Я. Кібанов вважає, що соціальна ефективність управління персоналом проявляється в можливості досягнення позитивних, а також уникнення негативних з соціальної точки зору змін в організації [14]. До числа позитивних можна віднести наступні зміни:

1. Забезпечення персоналу належного життєвого рівня (сприятливі умови праці, гідна заробітна плата, необхідні соціальні послуги).

2. Реалізація та розвиток індивідуальних здібностей працівників.

3. Певний ступінь свободи і самостійності (можливість приймати рішення, визначати методику виконання завдань, графік і інтенсивність роботи та ін.).

4. Сприятливий соціально-психологічний клімат (можливості комунікації, інформованість, відносна безконфліктність відносин з керівництвом і колегами та ін.).

До числа негативних моментів, яких слід позбутися на ПП «Флеш», можна віднести:

1. Збиток, нанесений здоров'ю персоналу несприятливими умовами праці (професійні захворювання, нещасні випадки на роботі та ін.).

2. Збиток, нанесений особистості (інтелектуальні і фізичні перевантаження, стресові ситуації та ін.) [14].

Найбільш очевидними проявами сприятливого соціально-психологічного клімату є увага, розташування, симпатія, а також настрої духовного підйому, що спирається на ясні цілі і захоплюючі завдання спільної діяльності, обстановка взаємної відповідальності і вимогливості один до одного. Стійка позитивна атмосфера взаємної уваги та поваги з високою внутрішньою дисципліною і відповідальністю [27, с. 177].

Виходячи з даних досліджень, шляхами до вдосконалення соціально-психологічного клімату є:

- поліпшення донесення інформації від «верху» до «низу» шляхом своєчасного оприлюднення інформації як в друкованому вигляді (на дошці інформації), письмово (діалоги в соціальних мережах), усному вигляді (збір персоналу на п'ятихвилинку);

- вироблення єдиного стилю управління між менеджерами шляхом проведення зборів.

В ході зборів необхідно виробити єдині правила і приписи, спрямовані на виконавчий персонал, що включають в себе порядок мотивації до підвищення продажів, штрафів за порушення правил внутрішнього розпорядку, а також спрямовані на управлінський персонал безпосередньо, що включають в себе порядок надання звітів і передачі змін, тимчасову норму знаходження керівника в залі;

- активне втручання керівників-наставників у відносини колективу при стажуванні нових співробітників, що включає в себе не тільки знайомство, спостереження, включення в роботу підприємства.

Успішна робота нового співробітника буде можлива при виконанні умов, які створюються в основному керівництвом:

- задоволеність роботою і рівнем винагороди за неї;
  - захопленість процесом праці;
  - наявність перспектив професійного зростання і висунення; стан робочого місця;
  - можливість якісного відпочинку;
  - розпорядок роботи;
  - поступовий тиск від сформованого колективу;
  - збереження почуття відданості колективу.
- вивішування на дошку інформації всі удачі і невдачі діяльності роботи відділення за місяць для підвищення мотивації і почуття приналежності до колективу;
- проведення зборів між усіма підрозділами підприємства за участю керівництва для розбору розбіжностей в ході роботи, вплив на неформальних лідерів.

Проведення тренінгів є ефективним способом для вирішення конфліктних ситуацій, підвищення рівня колективної свідомості.

Метою проведення тренінгу на згуртованість колективу є поліпшення взаємин між членами трудового колективу на підприємстві «Флеш».

Учасники тренінгу - нові і старі співробітники підприємства.



Тривалість тренінгу - 2 академічні години.

Періодичність тренінгу - 1 раз в 3 місяці.

Зміст тренінгу - проведення ігор, пов'язаних з активною взаємодією співробітників один з одним, які виявляють індивідуальні особистісні якості.

Програма тренінгу складається менеджером з персоналу, при бажанні може коригуватися з урахуванням побажань вищого керівництва.

Проведення даного тренінгу не здатне назавжди відгородити колектив від конфліктів. Результатами будуть підвищення рівня емпатичних здібностей кожного співробітника, розкриття прихованих позитивних якостей, залучення нових співробітників в сформований колектив.

Наступною рекомендацією щодо вдосконалення соціально-психологічного клімату - проведення півгодинної рольової гри, що дозволяє помінятися співробітникам посадами.

Тривалість рольової гри - півгодини.

Учасники - конфліктуючі співробітники.

Періодичність проведення - 1 раз в тиждень.

Мета даної рольової гри є підвищення рівня співпереживання для вирішення непорозумінь між персоналом.

Підготовка до рольової гри полягає в заздалегідь оговореній концепції та цілі гри. Гра може початися раптово, що може привести до ризику погіршення роботи підприємства під час інтенсивної посадки. За непокору правилам співробітник може бути відсторонений від роботи на півгодини.

### **3.2 Матеріальні і нематеріальні стимули на підприємстві**

На основі проведеного дослідження, запропонуємо наступні заходи зі вдосконалення рівня розвитку персоналу шляхом заходів нематеріальної стимуляції персоналу.

Наведемо наступні пропозиції до розвитку нематеріальної мотивації на ПП «Флеш»:

Таблиця 3.1 – Пропозиції до розвитку нематеріальної мотивації на ПП «Флеш»

№	Метод	Переваги
3	Можливість планування відпустки, надання додаткової відпустки	Мотивує головним чином молоді сім'ї та батьків з малими дітьми
6	Подяка за ефективну працю (на загальних зборах та персонально)	Не потребує додаткових фінансових витрат
7	Проведення змагань/конкурсів/майстер-класів "Кращий у професії"	Виявляє реальні кандидатури кадрового резерву
8	Згадування про кращих співробітників в корпоративній пресі	Підвищує авторитет працівників в очах всього колективу
10	Проведення корпоративних свят	Згуртовує команду односторонців
11	Подарунки до свят	Підвищує лояльність працівників
12	Непряма фінансова допомога	Сприймається співробітником як прояв справжньої турботи

Джерело: складено автором на основі [8, с. 138-139]

Заходи зі вдосконалення рівня розвитку персоналу шляхом заходів нематеріальної стимуляції персоналу:

1. «Продажі. Досвідчений лідер».

Даний тренінг проводиться для досвідчених співробітників. Фахівці знайомляться з технологією клієнтів, яка дозволяє використовувати індивідуальні підходи в обслуговуванні клієнтів. Проводять аналіз своїх сильних сторін і зон росту в техніці продажів. Виробляють інструменти для вирішення складних ситуацій при роботі з клієнтами.

2. «Комплексні продажі».

Тренінг присвячений темі по приросту кількості товарів в одному чеку. Метою даного тренінгу є навчити персонал правильним технологіям продажів, вміти запропонувати клієнту супутній товар до доповнення до основної покупки. Фахівці дізнаються на тренінгу як збільшити кількість позицій в

одному чеку, поділяться досвідом з колегами, і знайдуть для себе цікаві рішення.

### 3. «Як запобігти конфліктній ситуації».

Якісна робота з клієнтами - це основний пріоритет компанії «Саміт Моторз Україна». Правильна та ефективна робота з претензіями дозволить збільшити продажі в салоні і підвищити якість роботи з негативно налаштованими людьми. Персонал навчають, як правильно працювати з претензійними клієнтами. Фахівці навчаються визначати свою модель поведінки в конфлікті. Отримують рекомендації з урахуванням своєї моделі поведінки. Отримують знання та вміння для зниження претензійної зверненнями в салоні.

### 4. «Обслуговування та продажу».

Збільшення обсягу продажів - одне з найактуальніших завдань на ринку. Успіх продажів залежить, перш за все, від людини, яка здійснює її, тобто від продавця. Чим ефективніше працює продавець - тим вище рівень продажів. Для того щоб бути ефективним співробітником і заробляти більше - важливо вміти працювати з клієнтами. На даному тренінгу фахівці познайомляться з технікою продажів. Дізнаються, що таке стандарти продажів і обслуговування.

### 5. «Сервіс та продажі».

На етапі формування культури сервісу і продажів важливо, щоб співробітник міг проаналізувати, що у нього виходить відмінно, а над якими аспектами ще треба попрацювати. У цьому питанні дуже важливою є думка з боку, наприклад колег або тренера. На даному тренінгу співробітники зможуть поділитися власним досвідом і фішками, які вже встигли напрацювати. Фахівці вивчать методи роботи з сумнівами клієнта. Проаналізують свої сильні сторони і зони росту в техніці продажів.

Першим кроком буде вибір тренерського складу. Необхідно вибрати методи навчання: запрошення тренерів для проведення тренінгів з навчальних центрів інших організацій або ж відкриття свого власного навчального центру.

Проведемо аналіз витрат на запрошеного тренера. Такий тренер швидше за все буде вузький в темах, тобто зможе провести тільки частину необхідних

тренінгів. Для кожної теми термін навчання на одну групу 1 день, в цілому навчання триватиме три дні, щоб у всіх фахівців була можливість бути присутнім на ньому. За один день вартість роботи тренера за одну тему згідно зі статистикою цін м. Києва на квітень 2021 р. варіюється близько 3000 грн. в день. Кожну з цих тем потрібно провести 1 раз на місяць. Тобто за три дні вартість його робіт буде варіюватися в межах 9 000 грн. Для того, щоб прибуток збільшився, потрібно пропрацювати близько півроку. Таким чином, маємо п'ять тренінгів в місяць = 45 000 грн. Півроку = 270 000 грн.

Найбільш ефективний, результативний, вигідний спосіб - це створити свій корпоративний навчальний центр. Він потрібен для того, щоб організація змогла не тільки вижити на ринку, а й досягти успіху серед конкурентів, всі фахівці на підприємстві повинні вчитися, набиратися досвіду один в одного, ґрунтуючись на своєму і чужому досвіді, вчитися на внутрішніх і зовнішніх програмах.

Навчальний центр допоможе вирішити наступні завдання:

- завдання зростання і розвитку підприємства. Наприклад, коли на підприємстві підвищиться зростання, необхідно в найкоротші терміни навчити нових працівників;

- накопичити корпоративні знання і розвинути культуру підприємства. Це дозволить зменшити залежність пов'язаних з втратою конкретних фахівців при їх відхід з компанії. Складність конкурентам скопіювати досвід компанії;

- знизити витрати і підвищити ефективність програм і методик для навчання;

- збільшити прибуток компанії за рахунок підвищення кваліфікації фахівців;

- підтримання позитивного іміджу підприємства.

Необхідно відкрити вакансію на посаду тренера і влаштувати конкурс. Найняти його на роботу, платити йому вже постійну щомісячну заробітну плату. Він зможе проводити щотижня необхідні тренінги для навчання

персоналу, буде аналізувати статистику рівня знань до і після відвідин його курсу навчання. Зможе розробити доповнення в систему розвитку молодих фахівців. Даний метод зможе заощадити кошти компанії на розвитку фахівців, виросте рівень підготовки і знань, зросте прибуток підприємства.

Після проведення тренінгів, завдяки анкеті по оцінці ефективності тренінгу, можна проаналізувати, чи корисна була тема для учнів, які навички вони засвоїли для себе, які б зміни вони б внесли. Таким чином, можна контролювати навички і знання персоналу.

Крім основних тренінгів, необхідно ввести в розвиток фахівців курс з підвищення кваліфікації. Терміни навчання - 10 робочих днів. Навчання повинно проходити в навчальному центрі. На даному курсі повинні бути розібрані теми такі як:

- посадові обов'язки;
- ведення документації;
- планування діяльності;
- робота з персоналом;
- психологічні моменти;
- як створити єдину команду;
- мотивації, конкурси для персоналу;
- робота з претензійними клієнтами;
- знання ідеологій і цінностей компанії «Саміт Моторз Україна»

Результат такого навчання - це успішний керівник, який має навички управління, техніки продажів, планування діяльності і т.д. Такий керівник зуміє підняти салон вгору, збільшити якість обслуговування, збільшити зростання прибутку салону. Проявить себе як високоефективний співробітник. Завдяки такому навчанню, на посадах керівника будуть дійсно кваліфіковані фахівці.

Крім створення навчального центру, так само є пропозиція заходів з формування кадрового резерву.

Фахівці, які хочуть піднятися вгору на один щабель кар'єрних сходів, повинні пройти навчання, відповідне їх бажаній посаді. Тобто, набирається група фахівців на 5 осіб, не більше, в залежності від філії та вакантної посади, так як тренінги проходять в робочий час, на навчанні не може бути присутнім більше 30% фахівців, інакше в салонах міста буде не вистачити персоналу. Навчання проходить протягом двох тижнів. Кожен день в кінці тренінгу тренер проводить тест на засвоєння знань. По закінченню навчання проводиться контрольний іспит, який буде складатися не тільки з питань, але також з кейсів. Ті співробітники, які продемонструють найкращі результати, за рішенням керівництва, вступають на нову посаду, ті співробітники, які також склали іспит, але їм, на жаль, не вистачило місць, потрапляють в групу кадрового резерву.

Які переваги дає співробітникам кадровий резерв? Мета організації – навчити фахівця і не втратити його. Фахівці, які складаються в резерві, отримують надбавку до заробітної плати в розмірі 20% від основного окладу. У кожної посади свій оклад, і тим самим своя сума надбавки, але відсоток не змінюється.

Заходи щодо створення системи кадрового резерву зображені на рис. 3.1.

В такому випадку молодий спеціаліст буде підготовлений не тільки до підвищення, але і до інших кадрових рішень, а компанія зможе визначити рівень готовності співробітника до виконання посадових обов'язків, не тільки як фахівця, але і як психологічно грамотного керівника.

Також необхідно розробити критерії кадрових ротацій по всьому місту. Це дасть організації ефективно використовувати можливості персоналу, а так само деякі фахівці зможуть уникнути зниження.

Створивши кадровий резерв на підприємстві, обов'язково потрібно регламентувати діяльність молодого фахівця. Це дозволить збільшити значимість даної діяльності у персоналу, визначити точний список обов'язків.

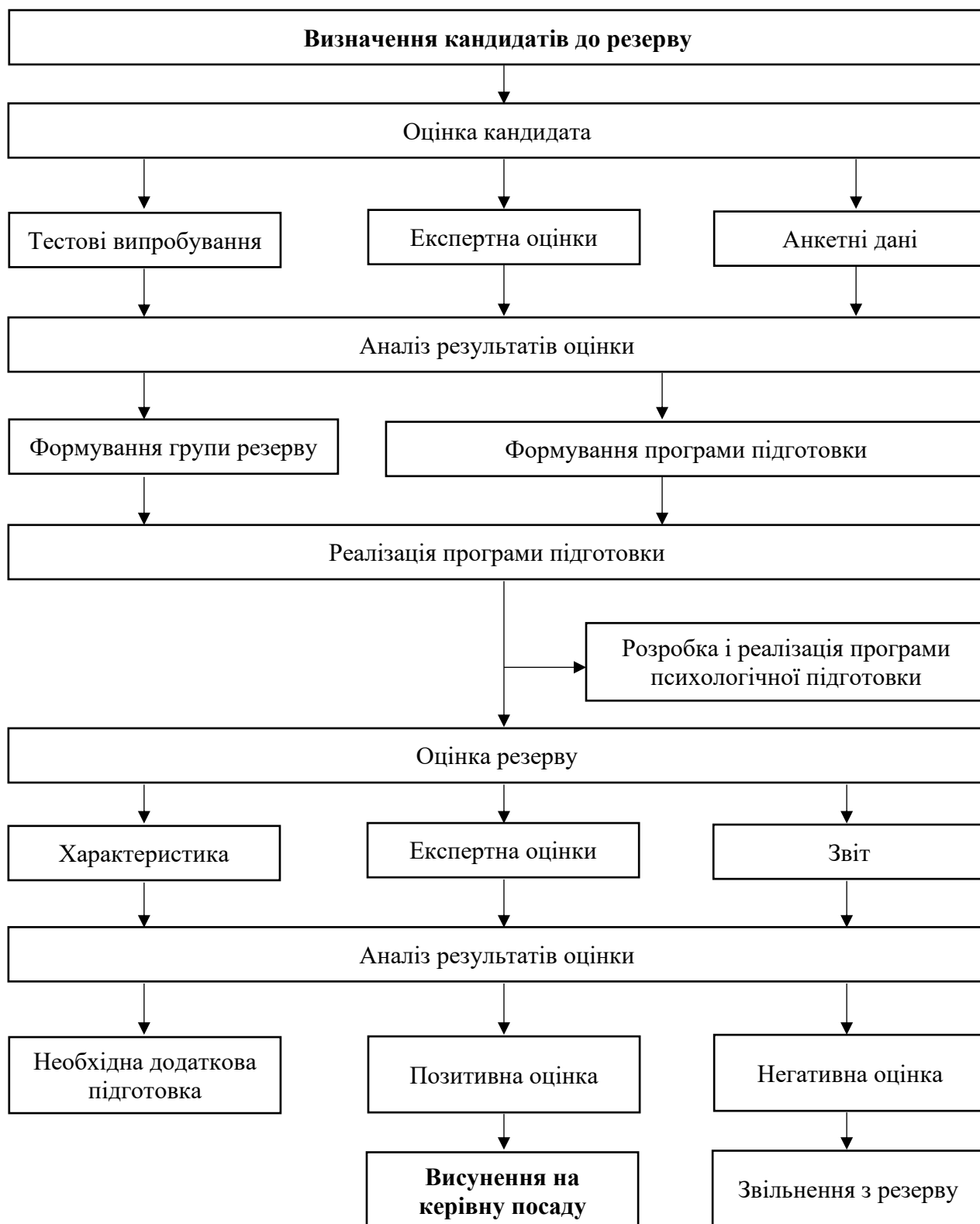


Рис. 3.1 - Заходи зі створення системи кадрового резерву

Необхідно:

– розробити посадові обов'язки співробітника по кадровому резервування;

- розробити положення про Систему кадрового резервування в компанії;
- призначити відповідальну особу за організацію і розвиток кадрового резерву в відділі по підбору персоналу. Даний фахівець з розвитку кадрового резерву повинен координувати свою діяльність з тренерами з навчання та розвитку персоналу на підприємстві.

Таким чином, використовуючи запропоноване рішення по створенню кадрового резерву, ми зможемо не тільки збільшити ефективність підприємства, а також оптимізувати кадрову структуру в компанії.

Результатом прийнятого рішення має стати зростання продуктивності праці, поліпшення психологічного відносини всередині колективу.



## ВИСНОВКИ

Трудова мотивація - одна з ключових тем в організаційній психології, і це не випадково, оскільки мотивований працівник представляє собою однозначну перевагу в сьогodнішній конкурентній економіці. Однак сам термін «мотивація» є вельми багатозначним, аналіз виявляє понад 140 різних його визначень. Згідно найбільш широкому і всеосяжному визначенню, що надає К. Піндер, «трудова мотивація являє собою систему енергетичних сил, які виходять як від самого індивіда (працівника), так і ззовні, ініціюють трудову поведінку і визначають його форму, спрямованість, інтенсивність і тривалість».

Отже, відповідно до положень теорії самодетермінації і численних емпіричних досліджень, формування внутрішньої мотивації (інтерналізація регуляції) залежить від можливостей задоволення в рамках діяльності трьох базових потреб: в автономії, компетентності та пов'язаності, а також від особистісних характеристик (каузальних орієнтацій), що визначають характер сприйняття суб'єктом соціальних контекстів і схильність до автономної, зовні контрольованої або амотивованої поведінки.

Досліджуване підприємство – ПП «Флеш». Організаційна структура лінійно-функціональна, очолюється лінійним керівником - генеральним директором, а його підпорядкуванні знаходиться три функціональних керівника, кожен з яких відповідає за свій напрямок діяльності.

Все керівництво підприємством і відповідальність за прийняті рішення лежать на генеральному директорі ПП «Флеш». Він самостійно розробляє стратегію розвитку підприємства, приймає рішення з ключових питань і відповідає за безперебійну роботу всього колективу. У його підпорядкуванні знаходиться три помічники, кожен з яких відповідає за свій напрямок.

Адміністрація ПП «Флеш» для працівників різних підрозділів застосовує свою систему формування заробітної плати, яка складається з основної частини – 60%, і ряду надбавок. Надбавки включають в себе наступні виплати: за виробіток – 30%, за вислугу років – 10% і корпоративні премії – 10%.

Головна мета кадрової політики, що проводиться в суспільстві, - досягнення економічної ефективності в усіх напрямках роботи з персоналом на основі всебічного врахування всіх факторів, що впливають на мотивацію працівника, що ведуть до найбільш повного розкриття його потенціалу.

Як видно з проведеного дослідження системи мотивації і задоволеності працею, настрої більшості співробітників (32%) залежить від задоволеності роботою, також 20% відповіли на це питання скоріше так, ніж ні. Отже, співробітники високо цінують свою працю, їх настрої і самооцінка безпосередньо залежить від задоволеності роботою і від того, як вони оцінюють результати своєї праці.

Задоволеність своїм матеріальним становищем співробітники оцінили вкрай низько. Лише 10% не відчуває жодних матеріальних труднощів, тоді як 32% від числа опитаних коштів вистачає на самий мінімум для свого існування, а 28% опитаних зазначають, що не все собі можуть дозволити для комфортного проживання.

Керівництво ПП «Флеш» вважає, що найбільш сильною мотивацією до підвищення продуктивності праці є мотивація «гідний рівень заробітної плати», тому що саме матеріальна винагорода забезпечує для працівника задоволення більшої частини його особистих потреб.

При визначенні розмірів заробітної плати керівництво ПП «Флеш» ґрунтується на тому, що розмір оплати праці повинні відповідати середній оплаті праці в аналогічних компаніях, тому що це відбувається, перш за все, на витратах, і забезпечувати працівнику гідний рівень життя відповідно до витраченого часу і сил.

Явною проблемою виявилось те, що керівництво ПП «Флеш» недостатньо уваги приділяє похвалі працівників та досягнуті успіхи. І більшість опитуваних це зазначили, а в коментарях також написали, що хотіли б, щоб на це була звернена увага. Адже постійні зауваження про помилки можуть значно демотивувати. Проте майже всіх працівників влаштовує на 100% графік роботи, адже його можна корегувати самостійно і керівництво враховує ці побажання.

Отже для 81% опитуваних нематеріальне мотивування відіграє величезну роль. І в цей же час більша половина працівників СК оцінили систему нематеріальних стимулів в СК на 4, що не є критичним результатом. Проте все одно варто керівництву звернути на це увагу та внести деякі корективи.

Необхідно: розробити посадові обов'язки співробітника по кадровому резервування; розробити положення про Систему кадрового резервування в компанії; призначити відповідальну особу за організацію і розвиток кадрового резерву в відділі по підбору персоналу. Даний фахівець з розвитку кадрового резерву повинен координувати свою діяльність з тренерами з навчання та розвитку персоналу на підприємстві.

Таким чином, використовуючи запропоноване рішення по створенню кадрового резерву, ми зможемо не тільки збільшити ефективність підприємства, а також оптимізувати кадрову структуру в компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. - 2010. - № 5. - С. 53- 58.
2. Андрусь О.І. Мотиваційний аспект управління діяльністю персоналом / О.І. Андрусь // Ефективна економіка. – Вип. № 6. – 2013. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2084>
3. Артеменко Л. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні / Л. Артеменко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20469/4/Statija\\_%28ljud\\_k\\_%29.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20469/4/Statija_%28ljud_k_%29.pdf)
4. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві / О.М. Баксалова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 6, Т. 3. – С. 194-197.
5. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності / О.С. Біліченко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2012. – № 4. – С. 119-125.
6. Богиня, Д. П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д. П. Богиня, М. П. Семикіна. – Кіровоград : Поліграф-Терція, 2002. – 226 с
7. Волинець В.В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором / В.В. Волинець // Форум права. – 2009. – № 1. – С. 92-98.
8. Гончар В.В. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період / В.В. Гончар, Н.О. Обухова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. № 2. – С. 133-140
9. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 184 с.

10. Гриньова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами : монографія / В.М. Гриньова, О.М. Ястремська. – Харків : ХНЕУ, 2006. – 192 с.
11. Грішнова, О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручн. / О. А. Грішнова. – К. : Знання, 2004. – 535 с.
12. Данюк В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ. – 2006. – № 11 (105). – С. 55-62.
13. Дубчак І.В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі / І.В. Дубчак // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7 (37). – С. 170-176
14. Жуков І.М. Питання управління // Оцінка соціальної ефективності управління персоналом , URL: <http://vestnik.uapa.ru/en/issue/2011/04/30/>
15. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. - 2010. - №5. - С. 34-38.
16. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. - 2010. - № 3. - С. 21-23.
17. Калініченко Л.Л. Комплексний підхід до мотивації персоналу банку / Л.Л. Калініченко // Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Економіка. Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2014. – Т. 19. – Вип. 2/5 – С. 135-138.
18. Квасній Л.Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства / Л.Г. Квасній, О.О. Солтисик, В.В. Федішин // Економіка і суспільство. – Серія: Економіка та управління підприємствами. – Вип. № 11. – 2017. – с. 233 – 237
19. Кузнецова, Т. Мотивація за деньгами: справочник керівника / Т. Кузнецова // Новый менеджмент. – 2009. – № 3. – С. 65-75.

20. Куліпанов К.А. Мотивація і оцінка персоналу: навч. посіб. / К.А. Куліпанов. – К.: Знання-Прес, 2009. – 138 с.
21. ПП «Флеш». *YouControl*. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/19365595/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/19365595/)
22. Психологія управління // Психологічні аспекти вдосконалення умов праці людини, URL: <http://libsib.ru>
23. Рульєв В. А. Управління персоналом: Навчальний посібник / В. А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська – К.: Кондор, 2012. – 310 с.
24. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств / О. Ю. Славогородська // Проблеми науки. – 2010. – № 1. – С. 94.
25. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. - 2010. - № 9. - С. 37-41.
26. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. / А.С. Устіловська // Молодий вчений. – 2017. - № 4.3 – С. 112-115
27. Шлендер П.Э. Управление персоналом: учебное пособие / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова, А.Н. Артемьев, Я.Г.Соскин. М.: Юнити-дана, 2012. 367 с.
28. Aggarwal A. Impact of Special Economic Zones on Employment, Poverty and Human Development / Indian Council for Research on International Economic Relations, Working Paper No.194, May 2007, 61 p.
29. Amabile, T.M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag
30. Basile, A., and D. Germidis (1984). *Investing in Export Processing Zones*. OECD, Paris.

31. Blais, M.R., Brière, N.M., Lachance, L., Riddle, A.S., Vallerand, R.J. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais [Blais's work motivation inventory]. *Revue Québécoise de Psychologie*, 14, 185–215.
32. Deci, E.L., Ryan, R.M. (2000). The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the selfdetermination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
33. Deci, E.L., Ryan, R.M., Gagné, M., Leone, D.R., Usunov, J., Kornazheva, B.P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A crosscultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942.
34. Economic and social effects of multinational enterprises in export processing zones / ILO, Geneva, 1988. – 169 p.
35. Gagné, M., Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
36. Gagné, M., Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49, 225–232.
37. Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646.
38. Gordeeva, T.O. (2010). Self-determination theory: present and future. Part 1: The problems of theory development. *Psychology researches*, 4(12). Retrieved from <http://psystudy.ru.0421000116/0041>
39. Gordeeva, T.O. (2010). Self-determination theory: present and future. Part 2: Issues of a practical application of a theory. *Psychology researches*, 5(13). Retrieved from <http://psystudy.ru.0421000116/0050>
40. Guttman, L. (1954). A new approach to factor analysis: Theradex. In P. Lazarfeld (Ed.), *Mathematical thinking in the social sciences* (258–348). NewYork: Free Press of Glencoe.
41. Ilardi, B.C., Leone, D., Kasser, R., Ryan, R.M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job

- satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789–1805.
42. ISO 39001:2012. Road traffic safety (RTS) management systems — Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/standard/44958.html>
43. Kleinginna, P., Jr., Kleinginna, A. (1981). A categorized list of motivation definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5, 263–291.
44. Koestner, R., Losier, G.F. (2002). Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. In E.L. Deci & R.M. Ryan (Eds.). *Handbook self-determination research* (101–121). Rochester, NY: University of Rochester Press.
45. Mandrikova, E.Yu. (2010). Teoriya samodeterminatsii v organizatsionnom kontekste: obzor zarubezhnykh issledovanij [Self-determination theory in the organizational context: a review of research]. *Psikhologiya. Zhurnal Vyshej shkoly ehkonomiki*, 7(4), 126–140.
46. Pinder, C.C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
47. Potter, L.W., Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press.
48. Ryan, R.M., Connell, J.P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749–761.
49. Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
50. Shirom, A., Westman, M., Melamed, S. (1999). The effects of pay systems on blue-collar employees' emotional distress: The mediating effects of objective and subjective work monotony. *Human Relations*, 52, 1077–1097.