

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Мотиваційний фактор в системі менеджменту на підприємстві

студентки 4-го курсу гр. Мз-71с спеціальності 073
«МЕНЕДЖМЕНТ»

Лобанової Анни Миколаївни

Науковий керівник:
к.е.н., проф.
Жулавський А.Ю.

Нормоконтроль:

(прізвище, ініціали керівника)

АНОТАЦІЯ

В бакалаврській роботі розглянуто сутність, та методи мотивації персоналу в теоретичному та практичному аспектах.

Досліджено організаційну структуру, управління та навчання персоналу і заходи по стимулюванню працівників ПрАТ «Оболонь» Знайдено слабкі місця в стимулюванні персоналу на підприємстві та запропоновано покращення мотиваційної системи і знайдені методи покращення системи мотивації та управління вцілому на підприємстві.

Досліджено та проаналізовано методи мотивації у закордонних компаніях та на основі цього запропоновано певні заходи у покращенні мотиваційної системи на ПрАТ «Оболонь»

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 34 найменування. Загальний обсяг бакалаврської роботи складає 49 сторінок, в тому числі 3 таблиці та 3 рисунка.

Мета роботи. Удосконалення системи мотивації ПрАТ «Оболонь» зважаючи на досвід зарубіжних компаній.

Поставлені такі задачі:

- проаналізувати теоретичні аспекти системи мотивації персоналу на підприємстві;
- проаналізувати мотивацію персоналу у системі управління ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати досвід закордонних організацій в сфері мотивації персоналу;
- на основі аналізу ПрАТ «Оболонь» та досвіду зарубіжних компаній надати рекомендації по вдосконаленню мотиваційного фактору у системі менеджменту підприємства.

Предмет дослідження соціально-економічні відносини, що виникають в сфері мотивації персоналу підприємства.

Об'єкт дослідження це мотивація персоналу в системі управління підприємством.

Методи дослідження. Були використані загальнонаукові методи дослідження емпіричні такі як спостереження, опис, та теоретичні у вигляді аналізу й синтезу, узагальнення, пояснення, класифікація, а також використовувався системний підхід.

Ключові слова: СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, СПОСОБИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ	7
1.1. Поняття та зміст мотивації персоналу	7
1.2. Методи мотивації персоналу	11
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2 МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ	
ПрАТ «Оболонь»	19
2.1. Загальна інформація про підприємство	19
2.2. Аналіз мотивації персоналу на ПрАТ «Оболонь»	25
Висновки до розділу 2	29
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ	
МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	32
3.1. Досвід зарубіжних компаній у мотивації співробітників	32
3.2. Удосконалення методів мотивації персоналу в системі управління	
ПрАТ «Оболонь»	38
Висновки до розділу 3	41
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

Актуальність роботи. В умовах, які склалися у нашій країні сьогодні, питання мотивації персоналу набуло досить важливого значення, так як вирішення задач, що постають перед людством, можливе тільки через створення прийнятної мотиваційної основи, що здатна стимулювати працівників організації до високоефективної діяльності. Йдеться про використання таких способів й методів мотивації людини, що посприяли би високій результативності її праці.

Мотивація персоналу, керівництво та взаємодія із людьми є вирішальними факторами успіху у менеджменті організації і результативності її роботи, й у даному розумінні мотивація робить базу трудового потенціалу робітника, іншими словами усієї сукупності властивостей, які мають вплив на виробничу діяльність.

Мета роботи. Удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Оболонь».

Поставлені такі задачі:

- проаналізувати теоретичні аспекти системи мотивації персоналу на підприємстві;
- проаналізувати мотивацію персоналу у системі управління ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати досвід закордонних організацій в сфері мотивації персоналу;
- на основі аналізу ПрАТ «Оболонь» та досвіду зарубіжних компаній надати рекомендації по вдосконаленню мотиваційного фактору у системі менеджменту підприємства.

Предмет дослідження соціально-економічні відносини, що виникають в сфері мотивації персоналу підприємства.

Об'єкт дослідження це мотивація персоналу в системі управління підприємством.

Мотивацію та побудову методів й механізмів реалізації мотивації, в аспекті збільшення продуктивності трудової діяльності розглядали такі зарубіжні економісти як Адам Сміт, Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг, Девід Мак-Клеланд, Клейтон Альдерфер, Девід Мак-Грегор та вітчизняні вчені як А. Колот, Т. Костишина, О. Віханський, А. Афонін й інші.

Інформаційна основа дослідження це праці вітчизняних і зарубіжних економістів, навчальні матеріали й посібники у сфері мотивації персоналу, матеріали періодичних видань, та мережа інтернет.

Теоретичне значення та цінність результатів дипломної роботи проявляється у дослідженні аспекту, який є вкрай важливим на сучасному етапі, однак не усі підприємства правильно використовують мотивацію, тож важливим є розгляд зарубіжного досвіду та надання саме практичних рекомендацій, що будуть дійсно ефективними в діяльності підприємств.

Апробація результатів. Результати дослідження у вигляді тез «Зарубіжний досвід мотивації персоналу організації» представлені на міжнародній економічній конференції «Сучасний менеджмент і економічний розвиток».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ

1.1. Поняття та зміст мотивації персоналу

Сьогодні вирішальним фактором ефективності виробництва й конкурентоспроможності продукції є результат діяльності підприємств та досвід їх роботи з персоналом, що був накопичений за роки роботи, а також якісне формування трудових колективів, і висока якість кадрового потенціалу. Проблеми у сфері менеджменту персоналу та повсякденної роботи із ним завжди у центрі уваги керівників. Під час розвитку науково-технічного прогресу зміст та умови праці набувають все більшого значення, аніж матеріальний аспект.

Наразі власникам та менеджерам усіх ланок у рамках власних посадових функцій треба розуміти й враховувати у керівництві, що на роботу будь-якого співробітника у процесі праці великий вплив мають різні мотиви, стимули, потреби та цілі. Матеріальна винагорода як, наприклад, оплата праці, використання різного виду трудових та соціальних пільг, звісно, має сильний вплив на активність кадрів та їх інтересу до роботи. Але, як бачимо з результатів різних досліджень, щодо ефективності роботи кадрів, на робітників підприємств мають вплив й інші умови. Всі ці елементи відносяться до процесу мотивації й стимулювання роботи, або персоналу [1].

Запровадження здобутків науково-технічного прогресу в основному визначається саме якістю робочої сили та передусє до глибоким змінам в трудовому процесі людини. Звільняються старі й створюються нові робочі місця, що відзначається у виді структурних зрушень на ринку праці. З однієї сторони, розробляються передумови збереження певного числа безробітних, з іншої сторони, є постійний недолік у потребі кваліфікованих кадрів, які будуть відповідати вимогам використання нових технологій.

Мотивація - є сукупністю управлінських дій, які спрямовані на заохочення себе та\або персоналу до досягнення певних цілей. Успіхом організації являється система мотивування персоналу. Щоб досягти результатів

потрібно забезпечувати мотивавання персоналу на усіх ланках менеджменту організації з організацією взаємодії. Головна мета процесу мотивування - отримати максимальну віддачу від використання вже наявних трудових ресурсів, що дозволить покращити загальну ефективність й прибутковість організації [2].

В менеджменті мотивацію використовують щоб виявити важелі впливу на поведінку робітників, щоб потім грамотно здійснити їх заохочення.

Мотивування – є видом управлінської діяльності, що спрямоване на спонукання себе й інших робітників підприємства до діяльності, яка забезпечить досягнення поставлених цілей.

Суть мотивування можна звести до створення умов, які дозволять персоналу відчувати, що вони можуть задовольняти власні потреби такою поведінкою, яка може забезпечити досягнення цілей підприємства.

Ні одна дія людини не може відбуватися без мотивації. Тому щоб успішно керувати поведінкою персоналу в процесі їх трудової діяльності важливо зрозуміти, чому саме люди працюють та що може викликати у них бажання й потребу працювати, чому одній частині людей робота приносить задоволення, а інша частина ставиться до неї байдуже.

Поведінка людини, звісно, визначається не лише мотивом, а їхньою сукупністю, в якій мотиви знаходяться у певному співвідношенні один до одного за ступенем їх впливу на поведінку людини. Саме тому мотиваційну структуру людини слід розглядати як основу до здійснення нею певних дій. Структура мотивації людини характеризується певною стабільністю. Але вона може змінитися, наприклад, свідомо під час процесу виховання людини, її освіти.

Мотивація у вигляді процесу в теорії може бути представлена як послідовність з шести етапів, що просуваються один за одним по мірі їх вичерпання. Звичайно цей процес можна визначити лише умовно, адже, у реальному житті немає такого чіткого поетапного розмежування.

Перший етап – виникнення потреби, другий – пошук варіантів її усунення, третім етапом є визначення напрямку дії, четвертим – виконання цієї дії. П'ятий етап мотивування є отримання винагороди, а шостий, заключний – усунення потреби, що виникла.

До першого етапу слід віднести відчуття породження потреби. Потреба виявляється у вигляді того, чого людині не вистачає. Якщо ж потреба виникла, то індивідуум буде прагнути відшукати шляхи її вирішення, тобто задовольнити, придушити або ж взагалі не реагувати на неї, що має місце на другому етапі. На третьому етапі людина визначає що та як слід робити, інакше кажучи, виокремлює цілі, щоб зупинити відчуття нестачі й все-таки задовільнити потребу, яка виникла. На четвертій стадії мотивації людина починає прикладати зусилля, задля виконання певної дії, яка приведе до вирішення потреби. У п'ятий етап входить процес отримання винагороди. Рівень задоволення людини від отриманого винагородження показує чи задоволена наявна потреба. В залежності від ступеня зняття напруги, який викликаний потребою, й від того, чи викликає вирішення потреби послаблення чи посилення мотиваційного фактору до діяльності, на шостому етапі людина або ж припиняє свою діяльність до того як виникне нова потреба, або ж продовжить шукати можливість та діяти щоб усунути потребу.

Виділимо три підходи для вибору стратегії мотивації персоналу на підприємстві (рис 1.1.)

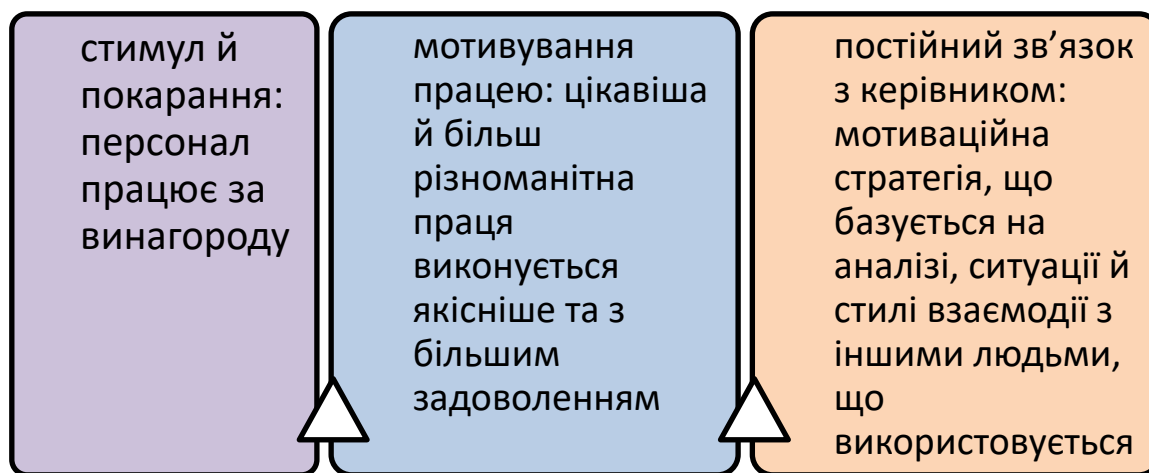


Рисунок.1.1. - Підходи для вибору стратегії мотивації персоналу (розроблено автором на основі [12, с. 115]).

Розроблення та запровадження мотиваційної системи є дуже важливою роботою менеджера, якій потрібно приділяти чимало уваги, задля ефективного впровадження. Розробка й запровадження мотиваційної системи складається із семи важливих кроків:

1. Формулювання й розуміння проблем організації, які виникають із-за браку мотивації. Частіше це низька ефективність роботи, висока плинність кадрів, організаційна атмосфера усередині робочого колективу й авральний режим роботи.

2. Розробка списку важливих завдань, взятого на основі першого етапу (спонукання росту продуктивності, підняття командного духу, організація згуртованості колективу).

3. Проведення соціальної діагностики. Щоб її запровадити найкраще використати опитувальні анкети, інтерв'ю, скриньку фідбеків від робітників. Результатом є визначення ключових фінансових і нефінансових стимулів, які потребує колектив, та кожний співробітник.

4. Розроблення системи мотивації з посиленням на отримані дані. Вибір спеціальних методів і встановлення їхньої послідовності й періодичності.

5. Розрахунки фінансових витрат на запровадження мотиваційної системи.

6. Детальне інформування кадрів про нові зміни. Якщо організаційна система підприємства багаторівнева й складна для швидкого сприйняття, найкращим рішенням буде роздатковий матеріал з детальними інструкціями, у яких будуть описані параметри оцінки й способи винагороди.

7. Початок роботи й тестування системи. Після закінчення пробного періоду робляться перші результати у вигляді порівняння витрат та отриманого прибутку.

У випадку коли результати пробного періоду є незадовільними, тоді система потребує удосконалення. Можливо, підібрали не оптимальні методи чи невірно визначили стимули. Після проводять повторне опитування співробітників та відбувається нова постановка цілей.

Ефективність роботи менеджера залежить від уміння мотивувати робітників та від рівня володіння прогнозування, що допомагає передбачати наслідки вербальних й невербальних дій, можливі прорахунки у поведінці та коректування своєї діяльності.

Мотивування повинне бути постійно у пріоритеті та частиною корпоративної культури організації, що базується на емоційних і внутрішніх потребах співробітників, а не менеджера. У загальних спостереженнях, середньостатистичний робітник витрачає саме на роботу не більше 50% свого часу. Саме тому вміння правильно мотивувати має здатність збільшити шанси на успіх й перемогу над середньостатистичним конкурентом, а також не просто збільшити конкурентоспроможність, а й покращити становище компанії по багатьом пунктам.

Сучасна практика зарубіжних й деяких вітчизняних підприємств показує тенденцію суттєвим змінам у системі мотивування персоналу. Для персоналу, а саме, працюючої молоді, характерним є й інша ціннісна орієнтація спонукальних мотивів до трудової діяльності. Тепер на передній план виходить самореалізація й саморозвиток (нематеріальна мотивація) [13, с.83].

1.2. Методи мотивації персоналу

На сучасному етапі задоволення різних потреб і запитів робітників підприємств проходить через великий обсяг методів мотивування результативності діяльності, які можемо розділити на три групи (рис. 1.2.)

Економічні (прямі) – погодинна та відрядна оплата, премії за раціоналізацію, участь в розподілі прибутку, оплата за навчання, платежі за максимальне використання робочого часу;

Економічні (непрямі) – пільгове або безкоштовне харчування, видача продукції підприємства, видача продуктів чи вітамінів за шкідливість праці, доплата за стаж роботи на даному підприємстві, пільгове користування житлом, транспортом і т.д.;

Негрошові – охорона трудової діяльності, збагачення праці, гнучкий робочий графік, кар’єрний ріст, професійне навчання, програми підвищення якості праці, участь в прийнятті рішень на більш високому рівні [10, с. 67].



Рисунок 1.2. – Методи мотивації співробітників (розроблено автором)

Економічні прямі методи мотивації праці є досить поширеними на українських підприємствах. При цьому зарплата повинна показувати оцінку внеску робітника у результаті діяльності організації (абсолютна величина й співвідношення із рівнем заробітної плати інших працівників підприємства). Зарплата повинна бути порівнянною й конкурентоспроможною із оплатою праці на типових підприємствах, галузі й регіону.

Заробітна плата робітника виходить з його кваліфікації, персональних здібностей та досягнень в роботі й включає у себе різноманітні доплати, премії. До заробітної плати можна додати дохід від участі у виробництві і акціонерному капіталі підприємства, й оплату за навчання та за відсутність пропусків робочих днів.

Одним з найважливіших способів стимулювання праці є, звісно, заробітна плата. Задля кращого усвідомлення сутності заробітної плати, необхідно розуміти відмінність понять «заробітна плата» і «доходи».

Заробітна плата – є винагородою, яка обчислена, в основному, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує робітникові за виконану ним роботу. Її розмір залежить від складності й умов роботи, що виконується, професійно-ділових якостей робітника, результатів його праці і господарської діяльності підприємства [11].

Дохід — це гроші або матеріальні цінності, одержувані юридичною та фізичною особою унаслідок будь-якої діяльності (виробничої, комерційної, посередницької та ін.) за певний період часу.

Тож, бачимо, що поняття «заробітна плата» і «доходи» є різними, поняття доходу є більш широким.

Економічні непрямі методи мотивації праці є популярними на великих, в основному промислових підприємствах. Таким чином, ці підприємства часто мають перевагу при виборі людиною майбутнього місця роботи. Також цей фактор є вагомим при рішенні працівника звільнитися, він буде стримуючим.

Нематеріальне мотивування кадрів дуже важливе у загальній системі стимулювання. Хоча, згідно загальноприйнятої думки, людина працює задля того, щоб заробити гроші, і через це найефективнішою мотивацією є гідна заробітна плата, але практика показує, що нематеріальна мотивація робітників відіграє у цьому питанні ключову роль.

Додаткова мотивація стає необхідною при:

- порушеннях умов трудового договору;
- більшому робочому навантаженні на персонал аніж повинне бути за нормативами;
- ненормованому робочому дні;
- некомфортних умовах праці та ін.

Цілі нематеріальної мотивації співробітників є аналогічними цілям фінансового стимулювання, що було введеним керівництвом. У цьому випадку перш за все йдеться про ріст ефективності діяльності робітників й усієї організації в цілому. Іншими цілями нематеріальної мотивації є:

- підвищення прибутковості бізнесу;

- створення у трудовому колективі сприятливої атмосфери із елементами здорової конкуренції;

- розвиток нових знань і умінь персоналу;

- удосконалення професіоналізму робітників, формування їх творчого потенціалу.

В порівнянні із матеріальними видами мотивації, через нематеріальне стимулювання колективне конфліктує.

Основні види нематеріального стимулювання персоналу:

1. Соціальна мотивація. Ця форма нематеріальної мотивації пов'язана із бажанням робітника просуватися по кар'єрній драбині, працювати на керівних посадах та професійно зростати. Щоб промотивувати працівника у даному випадку, керівництво може оформити для нього медстраховку, надати можливість навчатися та розвиватися, позначити перспективи кар'єрного росту.

Як простимулювати співробітників, що бажають зайняти міцні позиції у суспільстві? Треба доручати їм важливі суспільні завдання, залучати до управління, дозволяти приймати важливі для діяльності організації рішення. Соціальна мотивація передбачає, що працівник, який виконує відповідні дії, почне відчувати власну значимість через причетність у вирішенні відповідальних питань, в управлінні колективом та делегуванні важливих повноважень.

2. Психологічна мотивація У її основі полягає потреба кожної людини у комунікації та суспільстві. Психологічна мотивація повинна стати однією з перших та найважливіших форм нефінансової мотивації персоналу. Формувати сприятливу атмосферу у колективі необхідно із врахуванням інтересів усіх працівників. Слід сказати, що у цій формі мотивація показує гарний приклад та авторитет керівника, і постійне проведення корпоративних заходів. Звісно, у колективі із сприятливою, доброзичливою атмосферою прагнення самореалізуватися посилюється.

3. Моральна мотивація Це нематеріальне стимулювання співробітників має на увазі, що кожний потребує поваги й визнання своїх трудових заслуг не тільки керівництвом, а й колегами. Коли керівництво буде визнавати якісну роботу й результати, то може видавати робітникам:

- знаки відмінності;
- почесні грамоти;
- робити усну похвалу співробітників, які відзначилися;
- розміщати фотографії персоналу на дошці пошани. Робити це найкраще у присутності всього колективу.

4. Організаційна мотивація. Вона проявляється у турботі про робітника, про те, щоб його робоче місце було правильно організовано, щоб він мав змогу харчуватися і відпочивати на робочих перервах. Таку нематеріальну мотивацію персоналу можна побачити у:

- покупці нової оргтехніки для кадрів;
- відкритті їдальні;
- створенні спортзалів та кімнат для відпочинку.

З допомогою вищенаведених форм нематеріального стимулювання можна сформувати цілісні ефективні системи нематеріальної мотивації [28].

Вітчизняна економічна наука поділяє методи управління кадрами на економічні, адміністративні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи засновані на владі, дисципліні і покаранні: вони основані на ієрархії управління. Організаційні (або адміністративні) методи мотивування персоналу засновані на праві керівництва вимагати від персоналу дотримання правил трудової діяльності і виконання вимог компанії. Найпоширенішим із цих методів є покарання.

Економічні методи засновані на застосуванні економічних стимулів: з їх допомогою здійснюють матеріальну мотивацію робітників. Найпоширенішим у нашій країні слід вважати саме матеріальний спосіб стимулювання тому, що це зумовлено прагненням достатку й певного рівня добробуту співробітників. Найпоширенішими з них є:

1) грошові виплати через досягнення певних цілей або виконання зазначених організацією критеріїв;

2) індивідуальні доплати, як бонус за володіння певними навиками, які можуть бути потрібними компанії у той чи інший час;

3) особливі бонуси для стимулювання здорового способу життя (грошовий бонус за відмову від, наприклад, куріння або робітникам, які не пропустили жодного робочого дня по хворобі);

4) надбавка за реформування і розвиток системи організації праці й управління[30].

Досвід зарубіжної практики припускає преміювання менеджерів-управлінців не тільки грошовими доплатами, але й акціями або іншими правами власності. Це дуже популярно у країнах із розвиненими фондовими ринками, наприклад США, Великобританія, Франція й ін.

Всі вищенаведені приклади є матеріальною грошовою мотивацією. Поміж прикладів матеріальної негрошової мотивації є організація корпоративного навчання, наприклад, іноземним мовам, інтенсиви, оформлення корпоративних страхових полісів, стажування і підвищення кваліфікації за кошти підприємства та ін.

Соціально-психологічні методи, які основані на використанні моральних стимулів до роботи та впливають на кадри із допомогою психологічних механізмів з ціллю перевести адміністративне завдання в усвідомлений обов'язок, персональну потребу працівника. Яскравими прикладами соціально-психологічних стимулів є створення колективу, організація нормального психологічного клімату та творчої атмосфери; також стимулами можна вважати відношення керівництва, усну подяку у присутності колег; задоволення культурних та духовних потреб робітників; становлення соціальних норм поведінки та соціального стимулювання розвитку колективу; соціальний захист; установка моральних санкцій й заохочень [30].

Стверджувати те, що матеріальне мотивування краще нематеріального чи навпаки, неможливо. Але одночасно необхідно, щоб одні методи не

позиціонувалися як заміна іншим. Яскравим прикладом є ситуація: гарна атмосфера у колективі чи фото на дошці пошани будуть голосливими при відсутності преміювання через перевиконання плану. Так само – високі премії не зможуть втримати співробітника-професіонала, коли він не відчуває до себе поважного ставлення на рівні звичайного спілкування із керівництвом.

Тільки підхід у комплексі до мотивації співробітників дасть ефект, який гарно позначиться на роботі підприємства.

Слід пам'ятати про те, що мотивування повинне враховувати стадію розвитку організації та вирішувати стратегічні цілі бізнесу, важливо врахувати усі теоретичні правила, точково звертати увагу на усіх робітників, розуміти їх загальні потреби та розробити відповідні методи стимулювання. У цьому аспекті можна використати піраміду Маслоу.

Перші два сектори піраміди – це фізіологічні потреби та потреби у безпеці, їх задовольнити найлегше. В даному випадку використовують якраз нематеріальні способи стимулювання: гарний офіс із зручними робочими місцями, безкоштовне харчування (закуски, снеки) та напої на кухні, та регулярні корпоративні заходи.

Наступна сходинка – соціальні потреби (дружба, любов та повага). В цьому випадку гарною ідеєю є загальне хобі колективу поза роботою. У якості стимулювання завжди гарно працює відкриття корпоративного спортзалу чи надання безкоштовних абонементів на певні заняття. Окрім цього, менеджеру слід показати, що він готовий до діалогу із своїми підлеглими на одному рівні, та між ними немає бар'єрів. Яскравим прикладом є Стів Джобс, який іноді запрошував когось зі співробітників на прогулянку до парку й не бачив у цьому нічого поганого та порушення чого субординації.

Висновки до розділу 1.

Результатами проведеного дослідження теоретичних аспектів мотивації праці в організації є наступні висновки:

Мотивація є двигуном прогресу, з цим важко сперечатися. Так як дуже мотивована та цілеспрямована людина може зробити неможливе. Щоб

трудоий колектив віддавався роботі на всі 100% слід створити найбільш сприятливі умови, у яких кожний робітник буде намагатися працювати ефективно. Для цього існують різні методи мотивування та заохочення.

Мотивація – це психологічний процес, що має вплив на вчинки кожної людини та залежить від її потреб. Система стимулювання будь-якого підприємства, незалежно від його масштабу або кількості персоналу, покликана заохотити виконання певних завдань, і проявляється у:

- стимулюванні кадрів у якісному, вчасному виконанні поставлених задач;
- підвищенні продуктивності;
- створенні, підтримці позитивного настрою усередині колективу;
- зниженні плинності кадрів;
- залученні, утриманні компетентних, висококваліфікованих спеціалістів;
- зростанні лояльності персоналу до підприємства;
- формуванні корпоративної культури.

Ефективність виконання вищенаведених завдань залежить від того, наскільки методи стимулювання та заохочення співвідносяться із реальними потребами робітників. Якісно розроблена система мотивації є не лише хорошим інструментом управління кадрами, але і засобом досягнення цілей організації.

Якісний підхід до заохочення персоналу може дати такі переваги:

- покращення якості роботи, що виконується та продуктивності підприємства в цілому;
- створення позитивної та доброзичливої атмосфери у колективі;
- довгострокова співпраця із найкращими робітниками (зменшення плинності кадрів);
- ріст лояльності та відповідальності із боку співробітників;
- створення стійкої корпоративної культури.

РОЗДІЛ 2 МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Загальна інформація про підприємство

Історія заснування підприємства починається у 1974 році, під час початку будівництва Київського пивзаводу № 3. Місцем будування нового заводу став Київський район - Оболонь. Даний вибір зробили через наявність великого запасу м'якої й чистої води. Воду із глибини юрського горизонту (290 м.) вважають дуже якісною основою для варіння пива. Чеські фахівці були запрошені у ролі експертів, та визначили місце для будування нового пивоварного заводу. Саме відкриття підприємства було приурочене літнім Олімпійським іграм у 1980 році. Перші 330 дал пива налили 8 травня 1980 р., а вже 12 листопада офіційно відкрили заводу. У 1981 році солодовня заводу випустила свій перший солод, у проміжок із 1985–1997 виробничу потужність солодовні збільшили утричі. Із 1983 р. Підприємство стало називатися «Оболонь». У 1986 році на базі Київського пивзаводу № 3 створили Пивобезалкогольне об'єднання «Оболонь», в яке увійшли також Київський пивзавод № 1, Київський пивзавод №2 (нині ПрАТ «Пивзавод на Подолі») та Фастівський пивзавод (нині ДП ПрАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта»). Уперше в 1989р. «Жигулівське пиво/Zhiguli Beer», що виробив завод «Оболонь» надійшло споживачам Великобританії.

За ініціативою генерального директора Олександра Слободяна 1 липня 1990 року підприємство береться у оренду із правом до викупу. У 1992 році підприємство першим в Україні стало до шляху приватизації, що є знаковою подією. 27 серпня завод «Оболонь» отримало свідоцтво про приватизацію від Фонду Держмайна України № 1, чим увійшло до історії у ролі першого приватного підприємства незалежної України. З того часу усі продукти даного виробника випускають під торговою маркою «Оболонь».

Отже, ПрАТ «Оболонь» створили 25 березня 1993 року у процесі приватизації держмайна Київського виробничого об'єднання з випуску пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води «Оболонь» за рахунок викуплення

даного майна частиною персоналу Київського орендного підприємства «Оболонь».

Еволюція компанії супроводжувала територіальним розширенням. В 1994р. ПрАТ «Оболонь» стало власником законсервованого об'єкту незавершеного будівництва у місті Красилів, що у Хмельницькій області. Дане дочірнє підприємство виготовляє мінеральну воду, безалкогольні і слабоалкогольні напої під торговою маркою «Оболонь», а також є першою оптово-торгівельною базою ПрАТ «Оболонь». В 1996 р. ПрАТ «Оболонь» стало співвласником ПАТ Севастопольського пиво-безалкогольного заводу, ПрАТ Бершадського пивокомбінату, залучили інвестиції у ПАТ «Дятьківці». Із 1997 року підприємство є співвласником ПАТ Охтирського пивоварного заводу. У 1998 році в місті Чемерівці, що на Хмельниччині, створили науково-виробничу асоціацію «Нива Оболонь», яка займається селективною роботою, виведенням, випробовуванням, виробничим розмноженням насіння різних перспективних сортів ячменю й забезпечує ним ПрАТ «Оболонь». Теж здійснюється розширення зовнішніх ринків: із квітня 2006 року продукцію експортують в Канаду і Францію.

Сьогодні «Оболонь» - єдина українська корпорація, яка входить у сорок найбільших пивоварних концернів світу. Зараз ПрАТ «Оболонь» є другим після САН ІнБев Україна на ринку виробництва пива у нашій державі із частиною ринку 32,2%. [31]

Гаслокомпанії – «Пиво твоєї Батьківщини» [31].

Місія - «Щодня ми працюємо для того, щоб бути першим і не залишити спраглих на планеті» [32].

Бачення корпорації - стати найпотужнішою й найконкурентоздатнішою компанією з розроки, впровадження і виробництва пива, безалкогольних напоїв, слабоалкогольних напоїв й мінеральних вод, покращуючи при цьому економічний розвиток країни й виводячи державу на міжнародні ринки, й створювати під час цього сильний експортний потенціал, одночасно забезпечуючи потреби споживачів на внутрішньому й зовнішніх ринках.

Соціальна місія - «Виробляти корисні і безпечні напої для людей з максимальною ефективністю, турботою про суспільство і відповідальністю за довкілля» [33].

Головними цілями діяльності ПрАТ «Оболонь» є збільшення кількості ринків продажів, нарощування прибутку, максимальне задоволення потреб споживачів.

Маємо дерево цілей компанії по галузям.

Таблиця 2.1 - Дерево цілей ПрАТ «Оболонь» (розроблено автором)

Головні цілі	Цілі першого рівня	Цілі другого рівня
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> Збільшити річний приріст прибутку 	<ul style="list-style-type: none"> оптимізувати структуру капіталу; розробити ефективну систему фінансового планування.
<ul style="list-style-type: none"> Збільшити рівень рентабельності 	<ul style="list-style-type: none"> оптимізувати структуру капіталу; розробити систему ефективного фінансового планування. 	
Матеріально-технічні	<ul style="list-style-type: none"> Збільшити рівень готовності обладнання 	<ul style="list-style-type: none"> збільшити виробничий потенціал; розробити ефективну систему відбору постачальників.
<ul style="list-style-type: none"> Підвищити рівень якості виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> розробити ефективну систему відбору постачальників; розробити систему управління якістю продукції. 	
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> Досягнути оптимального рівня структури та чисельності робітників 	<ul style="list-style-type: none"> розробити ефективну систему мотивації та оплати праці персоналу; розробити ефективну систему найму, відбору й навчання персоналу.
<ul style="list-style-type: none"> Збільшити рівень продуктивності праці. 	<ul style="list-style-type: none"> розробити ефективну систему мотивації та оплати праці персоналу. 	
<ul style="list-style-type: none"> Вдосконалити існуючі систему охорони праці робітників. 		

Також загальними цілями і завданнями компанії є:

- Виготовлення більшої кількості продукції;

- Покращення добробуту персоналу підприємства;
- Розширення асортименту;
- Збільшення кількості дочірніх компаній;
- Вихід на ринки максимально можливої кількості країн;
- Завоювання авторитету та велика упізнаваність торгової марки.

Сьогодні асортимент компанії створюють дванадцять пивних торгових марок, серед яких «Оболонь», «hike», «BeerMix», «Зіберт», «Carling», «Zlata Praha», «Жигулівське», «Десант», «Nadmix», «Pivny kubek» ("Пивний кухоль"), «Южанка» та «Охтирське». Також марки сидру, які виготовляє компанія: «Ciber» та «Sharm». Алкогольними напоями підприємства є «Водка Лайм», «Ром-кола», «Бренді-кола», «Джин-тонік», «Віскі Вишня» і «Rio».

Безалкогольні напої: «Живчик», «Лимонад», «Ситро», «Тархун», «Байкал», «Оболонь зі смаком лайма», «Кола Нова», «Унік» та «Квас Старокиївський». Мінеральними й питними водами є: «Оболонська», «Прозора», «Аквабаланс», «Охтирська», «Збручанська 77» й «Кремінка». Також компанія випускає снеки: «Оболонські сухарики» і «Bulba Grenki» [31], і виробляє промислові товари такі як солод, пивну дробину, бандажну стрічку, ПЕТф-преформу та ящики.

Основною спеціалізацією компанії являється, все-таки, пиво, та виробництво сировини для нього. У цій справі завод зарекомендував себе відмінно, оскільки, не тільки смак, а й наявність одного з найкращого устаткування робить його сильним конкурентом. Високоякісна продукція та низькі витрати на виробництво, можуть дозволити підприємству встановлювати нижчі ціни відносно конкурентів, шляхом продажу продукції у середньому на гривню дешевше.

Присутність в корпорації дочірніх компаній та наявність скважин на території виробництва дозволило підприємству отримати мінімальні транспортні витрати, а наявність виробництва у центрі Києва дозволяє швидко розвозити продукцію по місту. Це важливо, наприклад, під час транспортування живого пива, що має термін зберігання 3-4 дні, а також

важливо для бізнесу, чийм постачальником є «Оболонь», так як іноді товар закінчується швидше запланованого періоду.

Корпорація «Оболонь», розуміючи власну соціальну відповідальність перед людьми, займається і переробленням ПЕТ пляшки із 2002 року. В 2003 році компанія в Олександрії встановила обладнання, що переробляє використані ПЕТ-пляшки. Напочатку це було лише подрібнення пляшок і постачання, так званого, флексу на експорт, де цей матеріал піддавався вторинній обробці. Але у 2008 році корпорація прийняла рішення про самостійне виробництво із флексу кінцевого продукту. Щоб це досягти, було придбано сучасну німецьку техніку потужністю 125 кг\год, яка може виготовити із 100%-го вторинного флексу бандажну стрічку. Така переробка є першою з виробництва бандажної стрічки у нашій країні. Протягом року на такому заводі переробляється більше 800 тон ПЕТ тари. Протягом року компанія «Оболонь» приблизно переробляє еквівалент 23 млн. пластикових пляшок. Підприємство має й екологічні інноваційні проекти. Із метою збільшення кількості повноцінного протеїну і вітамінів групи В на сушку подають і пивні дріжджі. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» є досить простою.

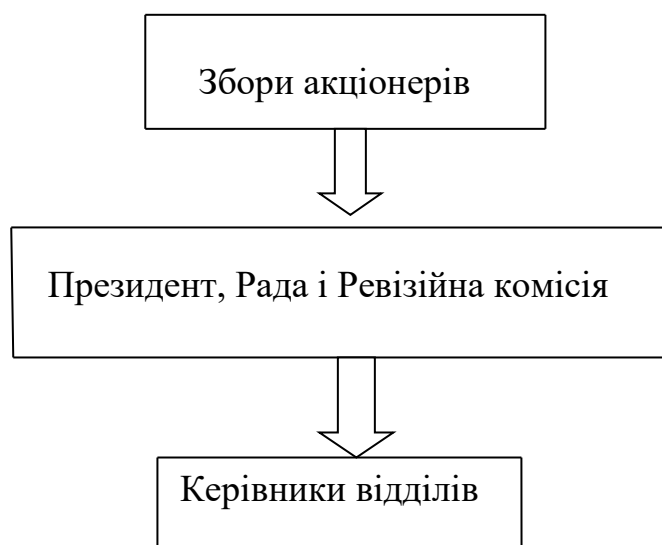


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» (розроблено автором)

«Оболонь» це приватне акціонерне товариство, тому в оргструктурі головний орган управління це збори акціонерів. Під час цих зборів вирішують основні питання щодо перспективи розвитку, роботи виробництва та організації в цілому, тощо. Нижче в оргструктурі корпорації знаходиться Президент, Рада і Ревізійна комісія. Остання відповідальна за порядок проведення зборів аукціонерів і дотримання ісіх норм, що написані у статуті компанії. Рада вирішує пропозиції, які внесли на зборах акціонерів. Також, Президент корпорації має важливу роль в погодженні питань, які вирішуються на зборах. Після зборів, коли рада погодила нові положення, завдання або ж плани корпорації, створюють наказ по організації, який розпочинають виконувати керівники відділів, наприклад: технічний директор, директор із капітального будівництва, маркетинговий директор, директор із продажів, директор по виробництву, директор по якості, директор по зовнішньо – економічним питанням, директор по кадровим питанням і попиту, директор із економіки й фінансів, головний бухгалтер, директор із безпеки, директор з інформаційних технологій. Весь персонал, який займає вищенаведені посади виконує усі рішення ради після зборів аукціонерів, кожний із них має колектив, який виконує поставлені завдання.

Керівництво: Президент – Олександр Слободян, віце-президент – Вікторія Алімова, голова ради акціонерів, директор з персоналу та побуту – Сергій Блощаневич, генеральний директор – Ігор Булах.

Генеральний директор проводить оперативний менеджмент підприємства, організовує й координує роботу підрозділів організації, забезпечує вчасне та якісне виконання плану виробництва продуктів, веде переговори й заключає домовленості та угоди, формулює господарські й інші договори по збуту продукції, тощо, забезпечує купівлю потрібних товарно-матеріальних цінностей, слідкує за виконанням угод й за зобов'язаннями, також забезпечує ріст якості продукції, веде прийом й звільнення персоналу, та несе власну відповідальність за результати роботи та прибутки компанії у цілому. Директор

виконує дії від імені підприємства, представляє його інтереси під час перемовин та заключенням договорів з іншими організаціями.

2.2. Аналіз мотивації персоналу на ПрАТ «Оболонь»

Мотивування співробітників є одним із основних методів керування персоналом, який у свою чергу посідає досить високий щабель у ефективній роботі організації, тому є потреба у постійному запровадженні на підприємстві нових підходів у визначенні виду мотиваційного механізму.

Мотивування співробітників це основна й кінцева міра успіху і підприємства у цілому, й системи якості. Для досягнення успіху, мотивування персоналу повинне здійснюватися на усіх рівнях менеджменту організації й мати вплив на усі види організаційних одиниць: кожного робітника, локальні колективи окремих підрозділів та колектив усього підприємства.

В корпорації контрактна форма укладання трудового договору під час прийому на роботу. Терміни дії контракту, права, обов'язки й відповідальність сторін (у тому числі й матеріальна), умови матеріального забезпечення й організація праці робітника, умови розірвання договору встановлюють за угоди сторін (роботодавця та найманого працівника).

Звичайно робочий тиждень триває не більше 40 годин. Час обідньої перерви - 30 хвилин також є дві 15-хвилинні перерви для відпочинку, які можна використати у різних половинах зміни. Тривалість робочого дня перед святами та на свята скорочують на одну годину.

Є заборона на важку працю для жінок (підняття і переміщення предметів, маса яких вище 10 кг). Не допускають і робочі зміни жінок у нічний час, також до надурочної роботи та роботи у вихідні дні, теж забороняється відрядження вагітних жінок та тих жінок, які мають дітей віком до 3-х років. Жінки, що працюють та мають двох й більше дітей у віці до 15 років чи дитину з обмеженими можливостями, та мають бажання, мають щорічну додаткову оплачувану відпустку, яка триває до 5 календарних днів без урахування

вихідних. Також відпустка за власний рахунок надається матерям за доглядом за дитиною до 6-ти років.

На підприємстві забороняється залучати робітників молодших за 18 років до нічної, надурочної, важкої роботи та роботи по вихідним дням. Робітникам, які молодші за 18 років, надають щорічну основну відпустку яка триває календарний місяць літом, чи за їхнім бажанням у будь-який інший час.

Доплати за шкідливість праці виплачують робітникам на виробництві у випадку, коли вони знаходяться у цих умовах роботи більше 80% робочого часу, із фонду оплати праці виплачується компенсація у розмірі від 4% до 12% погодженої тарифної ставки.

Щорічна додаткова відпустка через роботу у шкідливих та важких умовах праці надають співробітникам через «Список виробництв, цехів, професій та посад, які дають право на додаткову відпустку через шкідливі і важкі умови праці» після затвердження проводиться атестація умов праці на цих робочих місцях.

Відповідно надають додаткову відпустку до двох календарних днів із-за надання громадського обов'язку уповноваженими найманими робітниками особам із питань охорони праці, та через участь у добровільній пожежній дружині.

Суперечливі питання між роботодавцем й найманим працівником вирішують через установлену процедуру, викладену у колективному договорі. Одна з сторін спору має можливість зробити звернення до комісії з трудових спорів, яка упродовж 10-ти днів із початку звернення, зобов'язана зробити розслідування та дати письмову відповідь. У випадку незадоволення рішенням комісії одна із сторін має можливість звернутися до суду.

Компанія «Оболонь», у ролі роботодавця, розглядає основну заробітну плату як винагорода за виконану працю відповідно встановленим нормам роботи (часові норми, норми виробітку, обслуговування й посадові обов'язки). Дана винагорода встановлена в вигляді тарифних ставок (окладів) та відрядної заробітної плати для робітників й посадових окладів для службовців.

На підприємстві «Оболонь» заробітна плата нараховується через дві форми - погодинна й відрядна. Погодинна поширена у робітників, охоронців, водіїв й інших категорій персоналу та виплачується у випадку від фактичної кількості годин, які були відпрацьовані. Щодо відрядної форми оплати праці, то вона поширена для виробничого персоналу й залежить від фактичного обсягу виконаної роботи у одиницях готової продукції й встановлених нормативів зарплати за одиницю готової продукції.

Тарифікуються посадові оклади через оцінку кожного посадового місця, яке відрізняється одне від одного рівнем відповідальності, важливістю робочих функцій, ступенем впливу на досягнення стратегічних цілей, потрібним рівнем кваліфікації і т.д.

Винагородження вищого керівництва залежить від компетентності, сфери та розміру відповідальності й результатів роботи у межі певних повноважень.

Винагородження за роботу членів правління корпорацією складається із посадового окладу й премії (як і в інших робітників організації).

Відсоток преміювання трансформується через результати виконаних ключових показників ефективності, а саме:

- 1) ефективності виконання проекту із керування витратами;
- 2) доходу від продажу, млн.\млрд. грн;
- 3) відсутності крупних аварій;
- 4) досягнення успіху в плані введення потужностей в роботу.

Матеріальні стимули в ПрАТ «Оболонь» включають і отримання робітником додаткового винагородження (премії) за роботу понад встановлені норми, за трудові успіхи й винахідливість та креативність й за особливі умови роботи. Преміювання, що пов'язане із виконанням виробничих задач й функцій, включає, в тому числі, премію, квартальний чи річний бонус і т.д. Окрім цього, керівництво може запроваджувати і додаткову заохочувальну виплату за певні заслуги, винаходи або запроваджені інновації.

Кожного року проводять індексацію посадових окладів й тарифних ставок із врахуванням збільшення споживчих цін в Україні та росту інфляції, що являється основою збільшення зарплати робітників компанії «Оболонь».

Як видно з таблиці 2.2. проявляється тенденція - за три роки фонд заробітної плати збільшився на 42 %, що дозволяє зробити висновок, що фінансовий стан ПрАТ «Оболонь» є задовільним.

Таблиця 2.2 - Аналіз фонду заробітної плати на ПрАТ«Оболонь»

Категорії персоналу	2018		2019		2020	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Адміністративно-управлінський персонал	420	20	4534,4	15,5	5054,4	14
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	13380,4	64	18345,6	63	24141,6	66,8
Допоміжний персонал	3348	16	6219,2	21,5	6901,6	19,2
Всього	17148,4	100	29099,2	100	36097,6	100

Також показником вдоволеністю роботою на конкретному підприємстві може виступати і плинність працівників. Так, звісно, не завжди людина звільняється якщо не задоволена умовами праці, однак якщо плинність персоналу дуже висока, то можна зробити висновки, що на підприємстві є певні проблеми, тому аналіз руху кадрів є досить важливим.

Таблиця 2.3 - Характеристика руху кадрів на підприємстві ПрАТ«Оболонь»

Показники	2019	2020	Відхилення	
			+/-	%
1. Средньоспискова кількість робітників, чол..	5596	6446	850	15,1
2. Прийнято на роботу нових робітників протягом року, чол.	895	908	13	1,4
3. Вибуло персоналу	60	58	- 2	- 3,3
- із власного бажання	28	31	3	10,7
- вибуття на навчання, вихід на пенсію, тощо.	32	27	- 5	- 15,6
4. Коефіцієнт обороту:				
- з приймання, %	16	14	-2	-12,5
- з звільнення, %	1,07	0,9	- 0,2	15,9
5. Коефіцієнт із плинності кадрів, %	0,5	0,4	- 0,1	-20
6. Коефіцієнт по загальному обороту, %	17	14	-,03	-17,6

Як бачимо, кількість людей, що звільнилися невисока, а набір нового персоналу свідчить про те, що потужності підприємства збільшуються і економічна ситуація покращується, що є гарним знаком. Тож можна зробити висновок, що умови праці на ПрАТ «Оболонь» оптимальні та система мотивації працює належним чином.

Щодо нематеріальної мотивації, то співробітникам ПрАТ «Оболонь» сформували великий соцпакет, а саме:

- 1) матеріальну допомогу на оздоровлення, у випадку народження дитини, під час виходу на пенсію, в разі одруження;
- 2) видаються путівки персоналу і їх дітей у оздоровчі табори, для працівників підприємства наявна грошова премія із-за свят, та для тих, хто вже вийшов на пенсію;
- 3) працює сучасний медичний пункт, тренажерна зала, дві їдальні, виконується перевезення працівників у спальні райони.

В пакет нематеріального мотивування на головній пивоварні «Оболонь» включається щоденне транспортне перевезення робітників з\до місця роботи в\з віддалених спальних районів (наприклад Виноградар, Троєщина чи Петрівка). Дані перевезення здійснюють на корпоративному транспорті та із використанням інших транспортних організацій.

Нематеріальне мотивування також включає у себе:

- 1) систему соціальних платежів;
- 2) систему внутрішніх комунікацій;
- 3) систему кар'єрного росту;
- 4) сильну корпоративну культуру.

ПрАТ «Оболонь» робить підтримку пенсіонерів з кількості колишніх робітників корпорації. Компанія надає продукцію перед державними святами, забезпечує корпоративною пресою й надає матеріальну допомогу в разі потреби.

Одним з найважливіших напрямів соціальної політики компанії «Оболонь» являється розвивання корпоративної культури, корпоративного

духу, визначення власних досягнень кожного співробітника із підприємством. Одна корпоративна культура, сталі традиції зроблять повноцінний вільний час робочих та підтримують покращення соціального й психологічного клімату у робочому колективі.

Із початку 2000-х років на підприємстві є рух донорів - ініціативних та відповідальних робітників. Кожного року під час проведення Дня донора велика кількість небайдужих співробітників підприємства здають свою кров щоб допомогти хворим.

На всіх дочірніх підприємствах компанії «Оболонь» робітники підтримують та розвивають спортивний рух. Кожного року на підприємстві проводиться одразу двоє футбольних змагань: чемпіонат заводу й Кубок Президента. Минулого року особливо популярні були й інші види спорту.

До системи внутрішніх комунікацій на виробництвах корпорації входять щоквартальні зустрічі із вищим керівництвом, корпоративна преса, щоденна розсилка новин корпорації, та організація корпоративних заходів.

Після утворення підприємства, кожного кварталу ПрАТ «Оболонь» друкує власний журнал «Вісник Оболоні». Він доступний для робітників всіх підприємств корпорації.

В системі мотивування важливе місце посідає і соціальна відповідальність корпорації й впровадження соціально значущих проектів, що є вкрай важливо для сучасної компанії. Підприємство інвестує й в мистецтво, й в сферу спорту, в культуру, надає допомогу малозабезпеченим й намагається опікуватися дитячими будинками. В містах, де розташовані дочірні підприємства компанія встановлює дитячі майданчики, ремонтує лікарні тат облаштовує школи.

Висновок до розділу 2

ПрАТ «Оболонь» є корпорацією із виготовлення пива, безалкогольних й слабоалкогольних напоїв та мінеральної води. Крім цього, у підприємства є дозволи на оптову й роздрібну торгівлю напоями, роботу транспортних агентств. У складі підприємства є головне виробництво в столиці із

віддаленими заводами у Олександрії й Чемерівцях, що на Хмельниччині, двоє дочірніх підприємств — «Пивоварня Зіберта», у Фастові, що на Київщині і «Красилівське», яка знаходиться у Красилові, що на Хмельниччині, та виробництва із корпоративними правами у Бершаді, Коломиї, Охтирці, Рокитному, й в Чемерівцях, виробництво у мість Севастопіль, нині «заморожене». Підприємство працює з 1974 року, а приватизоване воно було 25 березня 1993.

Стратегією компанії «Оболонь» є задоволення потреб і очікувань замовників й, за рахунок цього, підтримання лідерства на українському ринку пива й безалкогольних напоїв, за постійної уваги до захисту довколишнього середовища й урахування інтересів стейкхолдерів.

Невід'ємна складова частина вищеписаної стратегії є постійним удосконаленням системи мотивації та управління, що підпадає під вимоги стандартів і вірне передбачення тенденцій розвинення ринку.

Спрямованість корпорації «Оболонь» на вдосконалення системи мотивації співробітників і управління ними значить, що компанія:

- надійний партнер для її постачальників та замовників у виконанні нормативних, законодавчих вимог, й договірних зобов'язань.
- підкреслює, що наступного дня вона повинна бути кращою у галузі якості, безпеки продукції і по відношенню у ставленні до навколишнього середовища й зниження професійних ризиків для співробітників і людей, які знаходяться на території виробництва.
- вважає, що її обов'язок це постійне підтвердження очікувань замовників, у смакових якостях, у зовнішньому оформленні, в асортименті продукції й в обслуговуванні.
- спрямовує дії керівництва на покращення результатів системи управління.
- забезпечує постійне покращення мотивування робітників та задоволеності замовників й інших стейкхолдерів.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Досвід зарубіжних компаній у мотивації співробітників

Досвід зарубіжних країн повинен стати не лише основою у побудові особистих ефективних систем мотивування робітників, однак і важливим напрямком в процесі розвитку й прикладом до наслідування.

Тож розглянемо основні мотиваційні моделі інших країн світу.

Таблиця 3.1 - Коротка характеристика основних зарубіжних моделей мотивації персоналу підприємства (розроблено автором)

Види моделей мотивації персоналу	Коротка характеристика моделі мотивації персоналу
Японська модель	Мотивація робітника робиться на підставі рівню професіоналізму, кваліфікації й майстерності, та віку і стажу трудової діяльності.
Американська модель	Орієнтованість на індивідуальний інтерес кожного робітника у досягненні добробуту і ефективних результатів праці. Персонал може брати участь в прибутку й доході компанії, та у частині власності й в управлінні компанією.
Французька модель	Орієнтація на індексацію зарплати у залежності від вартості життя та індивідуалізація оплати праці.
Великобританська модель	Застосовується грошова, акціонерна і коливаюча заробітна плата у залежності від отриманих прибутків.
Німецька модель	Інтереси робітника для керівництва знаходяться на першому місці.

Тепер детальніше про кожну із моделей. Японську модель характеризує випередження у рості продуктивності роботи у відношенні по зростанню до рівня життя населення, у тому числі рівня зарплати. Щоб заохотити підприємницьку активність держава не приймає серйозні заходи із контролювання майнового розшарування населення. Присутність даної моделі можлива лише за високого розвитку у кожної особи в суспільстві національної

самоідентичності, пріоритетності інтересів нації над інтересами певної людини, готовності населення іти на деякі матеріальні жертви для добробуту країни. Система мотивації праці в Японії у порівнянні із іншими промислово-розвиненими держама є досить гнучкою. По традиції її будують із врахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку та стажу роботи. Величина окладу звичайного працівника, інженера, керівника нижчої і середньої ланок залежить від окладу (умовно-постійну частину зарплати робітника) у вигляді суми виплат через три розділи: вік, стаж праці, кваліфікація та майстерність, яку можна охарактеризувати за категорією та розрядом [34]. Більша частина підприємств суміщають елементи звичної (вікової та нової) трудової тарифікації персоналу. У синтезованій системі обсяг зарплати визначають у вигляді чотирьох показників – віку, стажу, професійного розряду та результативності роботи. Вік та стаж це база для традиційної власної ставки, а професійний розряд та результативність роботи це основа для визначення обсягу трудової тарифної ставки, або іншими словами «ставки за кваліфікацією».

Американська модель мотивування працівників основана на усебічному заохоченні підприємницької активності та покращення матеріального стану більш активної частини суспільства. Модель заснували на соціально-культурній особливості нації – масового спрямування у досягненні персонального успіху кожної людини, та високому рівні економічного добробуту. Основою системи мотивування персоналу у Штатах являється оплата праці. Великого поширення набули різні види погодинного оплачування праці із нормами завдань, які доповнили різними видами премій. Зараз одна із найпоширеніших у Сполучених Штатах Америки форма оплати праці як і в основних, так й у допоміжних працівників це заробітна плата за роботу, яка включає елементи відрядної та погодинної систем. В даному випадку оплату за день у працівника визначають у вигляді добутку тарифної ставки за годину на кількість робочих годин. Якщо працівник не виконує денну норму у натуральному вираженні процес праці продовжується допоки не виконається норма. Ця система оплати

роботі не має на увазі виплати премій, бо за думкою американських економістів, ця сума уже закладена у високій тарифній ставці працівника та службовому окладі. Відмінна риса цієї системи це простота в нарахуванні заробітної плати та планування витрат на неї. Проте більша кількість компаній як у Сполучених Штатах, так й у інших державах схильна до використання системи, яка поєднує оплату праці із преміями. У Сполучених Штатах Америки встановлено особливі привілеї у оплаті праці топ менеджменту. У кар'єрних чиновників в даній державі є 22 види матеріальної мотивації, а в політичних призначенців – 11 видів. Показник оплати праці вищого керівництва має залежність від їхньої кваліфікації, результату праці, виконання обов'язків й сфери відповідальності, та рівня зарплати у приватному секторі на такій же посаді. У керівників преміювання складає 10–50 % від звичайної зарплати, іноді виплачують навіть у 100%-му розмірі. Кращим керівникам установлюють дві президентські премії, які дорівнюють відповідно 35% та 20% від їхньої річної зарплати [34].

Французька модель мотивування працівників характерна високим різноманіттям економічних інструментів, які включають стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучку систему оподаткування. Відмінною її особливістю є уключення стратегічного планування до ринкового механізму. Базою ринкових відносин у даній моделі є конкуренція, особливо вона має вплив на якість продуктів, що виробляються, задоволення потреб споживачів у товарах й послугах, зниження витрат на виробництво. В галузі політики оплати праці компаній Франції спостерігають дві тенденції: індексацію зарплати у залежності від вартості життя та індивідуалізація оплати праці. Ціни на товари споживання враховуються у заробітній платі майже в усіх великих компаніях, що показано у колективних договорах із профспілками. Принцип індивідуальної оплати праці в даній державі здійснюють через врахування рівня професійної кваліфікації, якості праці, що виконується, кількості запропонованих раціоналізаторських пропозицій, можливості мобільності

робітника. В основному застосовується три загальні підходи у виконанні принципу індивідуалізації заробітної плати:

1. На кожному робочому місці, що оцінюється з допомогою колективної угоди, визначають мінімальну заробітну плату та розмір окладів. Оцінку роботи кожного робітника роблять зважаючи на виконувану роботу, а не у порівнянні із працею робітників, що зайняті на інших робочих місцях. Критерії трудового внеску робітника це кількість та якість його виконаної роботи, та участь в суспільному житті організації;

2. Заробітну плату можна поділити на дві частки: постійну та залежну від місця роботи, що займається, та змінну, яка показує ефективність роботи персоналу. Також виплачують премії із-за високої якості роботи, сумлінного ставлення до неї, тощо. Кадри беруть активну участь у обговоренні питань щодо оплати праці у рамках спеціальної комісії;

3. В компаніях проводять форми індивідуалізації зарплати у вигляді участі в прибутку, продажам робітникам акцій організації, виплату премій.

Особливою рисою мотивування працівників у Великій Британії являється велике поширення партнерських відношень між підприємцями та працівниками. Дана особливість проявляється у активній участі кадрів в власності, прибутках й прийнятті рішень в організаціях. Сьогодні у Великій Британії є два вида системи оплати роботи, які залежать від прибутків: грошова й акціонерна, вони припускають часткову оплату праці в вигляді акцій. Окрім цього, є можливість застосовувати систему заробітної плати, яка повністю залежить від прибутків компанії. В організаціях Великої Британії участь в прибутку вводять в час, коли у відповідності до індивідуального чи колективного договору на додачу до встановленої заробітної плати постійно виплачують відповідну частину від прибутків організації. У залежності від бази для обчислення суми, яку розподіляють по системі участі у прибутку, участі в чистому доході, участі у обороті чи доданій вартості, трудову пайову участь, чисту трудову участь.

У німецькій моделі мотивації праці основою є людина із її інтересами, яка розуміє відповідальність перед суспільством. Свобода у економічному контексті означає розуміння інтересів суспільства та пошуку власного місця у системі виробництва і споживання. Проте не кожний громадянин має можливість працювати відповідно вимогам ринку. Ринкове господарство Німеччини називають соціальним, бо країна робить умови для усіх громадян, викоріняє прояви несправедливості та захищає усіх беззахисних: безробітних, хворих, людей похилого віку та дітей. Соціальна справедливість та солідарність є важливими передумовами суспільного консенсусу. Західні фахівці дійшли висновків, що гармонійне поєднання мотивації праці й соціальних гарантій робить з себе одну із найбільш оптимальних моделей, яка була відома в історії економічної теорії. Дана модель забезпечує як і економічний добробут, так й соціальні гарантії. В Німеччині рівень заробітної плати визначають з допомогою участі держави, профспілок і представників компаній. Основна вимога цього визначення це справедливість. Тарифні ставки робітників та посадові оклади службовців розглядають в Німеччині як мінімальну гарантовану винагороду за працю певної якості і кількості. Рівень оплати праці кадрів в компаніях Німеччини залежить від продуктивності і ступеню складності роботи, кваліфікації робітника. Через ріст продуктивності праці і індивідуальні досягнення виплачують бонуси [34]. Більша частина підприємств у Німеччині традиційно дає великий соціальний пакет для персоналу. Це цілком гармонійно доповнює систему соціального забезпечення країни. Соціальне страхування проходить у таких напрямках: пенсійне страхування за віком, інвалідністю, через смерть робітника (19,3 %); медичне страхування (13,6–14,0 %); страхування по безробіттю (6,5 %); страхування по догляду за хворими (1,7 %) та страхування від нещасних випадків (біля 1 %). Також внески пенсійного страхування виплачують на паритетних засадах роботодавцем та робітником.

Якравим прикладом мотивування робітників зарубіжними компаніями є практика американських корпорацій «Форд», «Дженерал Моторс» й інших,

вони використовують різні методи мотивування і гуманізації праці. Велика кількість з них пов'язане із матеріальним заохочуванням робітників. Часто використовують аналітичні системи зарплати, особливість яких полягає у диференціальній оцінці у балах ступеню складності роботи із урахуванням кваліфікації кадрів, фізичних зусиль, умов праці, тощо.

У той же час змінна частина заробітної плати, що виступає в формі винагородження за покращення якості продукції, росту виробництва праці, економію сировини сягає третині окладу. Використовуючи різні форми участі робітників у розподілі прибутків задля рішення виробничих завдань формується група працівників у залежності від їхнього внеску, у тому числі й у піднесенні виробництва праці.

Матеріальна мотивація використовується у різних видах. Великого розповсюдження в британських компаніях дістало заохочення в виді подарунків. Таким чином, в компанії "British Telecom" мотивують цінними подарунками й туристичними путівками. Процес винагороди проводять у залежності від успіхів, що були досягнуті: на робочих місцях, на святах в колі працівників, тощо. Це дозволило популяризувати досягнення у сфері збільшення ефективності праці і її якості яке до цього було непомітне.

Система мотивування кадрів через підвищення їх по службі зводиться до ротації із врахуванням персональних якостей та стажу роботи.

Одна із форм мотивування, що зазнала широкого розповсюдження в практиці закордонних і вітчизняних компаній, є використання гнучкого графіку роботи. У державних установах графства Оксфордшир, що у Великобританії, на початку 90-х років у якості експерименту ввели нову форму організації праці, що надавала співробітникам значний ступінь волі, тобто можливість працювати як на робочому місці так й вдома, у залежності від певних обов'язків робітника й домовленості між ним і його керівником.

У певних випадках кількість годин, які робітнику слід проводити на підприємстві, обговорюють заздалегідь. Можливо назначити конкретні години зборів усіх працівників підрозділу щоб обмінятися інформацією, доручити нові

завдання. Цей режим рекомендований у першу чергу для керівників. Яскравим прикладом є контракт керівника бухгалтерії однієї із організацій, що припускає такий розклад робочого часу: 75% (30 годин на тиждень) на підприємстві, 25% (10 годин на тиждень) вдома. Керівник бухгалтерії вдома працює практично лише за комп'ютером, перевіряє цифрові дані фінансових документів, а на підприємстві бере участь у нарадах і займається іншою роботою, що потребує контактування зі співробітниками.

Працю, яку виконують лише вдома, перед комп'ютером, називають телероботою. Її головний недолік це ізоляція, хоча, для певних категорій персоналу, при тому, тих, що мають сім'ю, саме така форма організації робочого процесу є бажаною. Експеримент був досить успішним, та його запровадили й інші компанії.

Одиним з дієвих методів мотивації є створення самоправних груп. Наприклад можна використати досвід американської компанії "Digital Equipment", де такі групи створили у менеджменті загального обліку, який входить у один із 5-ти центрів управління фінансовою діяльністю. Групи самостійно вирішують питання по плануванню роботи, проведенні нарад, координації із іншими підрозділами. Члени груп по черзі виступають на нарадах менеджерів корпорацій.

3.2. Удосконалення методів мотивації персоналу в системі управління ПрАТ «Оболонь»

Сьогодні в Україні постає проблема мотивації, наразі вона має досить важливе значення. Кадри це найскладніший і специфічний вид ресурсів, яке використовує підприємство в своїй діяльності. Ефективність його роботи залежить і від ефективності роботи працівників. Тому через зацікавленість робітника в результатах його роботи під час створення належних трудових умов можна добитися росту продуктивності праці.

Одна з головних функцій управління підприємством це саме мотивація. Організація має можливість реалізування свого потенціалу до економічного

росту тільки за умови ефективної мотивації. Недостатня кількість мотивації в компанії може виступити стримуючим фактором у зростанні показників ефективності його діяльності.

Задля збільшення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства треба постійно пристосовуватись до змін, які відбуваються у світовій економіці, тому важливо залучати на українські підприємства нові методи менеджменту персоналу орієнтуючись на досвід зарубіжних компаній. Також важливо використовувати як зовнішню так і внутрішню мотивацію співробітників.

Зовнішнє мотивування має на увазі вплив на співробітників, як позитивного так і негативного, що приведе до результату. Через досягнення результатів робітники отримують блага чи покарання. Завданням зовнішньої мотивації є стимулювання та розвиток внутрішньої мотивацію кадрів. Досягнути це можна через регулярну оцінку мотивації робітників і використання методів, які відповідають рівню мотивації.

Внутрішнє мотивування має на увазі самостійне бажання персоналу виконувати певні дії. Виконання цих дій приносить робітникам задоволення. Проте внутрішня мотивація не значить, що кадри не будуть шукати вигоду. Під час внутрішньої мотивації зовнішніх стимулів бажаної вигоди недостатньо.

Вважаємо, що ПрАТ «Оболонь» треба використовувати, по-перше, ефективні елементи менеджменту персоналу як:

- нейтралізування демотивуючих факторів: страху, недовіри, привселюдної критики, неповаги;
- навчання керівництва мотиваційному менеджменту;
- повідомлення робітникам важливих речей. Гарно організована інформаційна політика підприємства надає можливість робітнику відчувати себе його частиною;
- підтримка зворотнього зв'язку із працівниками щодо виконаних завдань та досягнутих цілей, та щодо помилок;
- використання не тільки матеріального, а й словесного заохочення. Похвала - безкоштовна, але у той же час надихає робітника на нові звершення;

- персоналізування інструментів мотивації на базі цінностей кадрів;
- надання персоналу можливості брати участь в виборі методів заохочення, теми і місця корпоративних заходів тощо;
- надання кадрам можливості висловлення своїх думок, побажань, пропозицій чи незадоволення. Це можна зробити у вигляді ящика для анонімних листів чи відкритої зустрічі;
- заміна тотального контролю на довіру, гнучкість й швидкість ухвалення рішень;
- залучення персоналу у вирішення цікавих й нестандартних задач;
- допомога у виявленні сильних сторін робітника й ставлення перед ним досяжних цілей, співвідносних з їх можливостями;
- делегування співробітникам не тільки завдань, а й відповідальності. Слід давати їм відчуття власної причетності та важливості.

По-друге, слід підвищувати інтелектуальний рівень робітників. Нові умови господарювання на ПрАТ «Оболонь», які зв'язані з розвитком бізнесу, ростом конкуренції, вимагають вирішувати підприємством ряд задач щодо забезпечення їхнього виживання, та конкурентоспроможності в довготривалій перспективі. При цьому, успішність роботи будь-якого підприємства залежить від ефективності роботи його працівників. Тому проблеми, які відносяться до сфери навчання кадрів, в умовах ринкової економіки досить актуальні для більшості підприємств.

Таким чином, розвиток працівників, а саме, їх навчання, це важливий елемент кадрового менеджменту компаній в ринкових умовах. Більш пильна увага даним завданням приділяється на великих підприємствах, які впроваджують в свою діяльність технології західного менеджменту. Також, велика частина українських підприємств не уділяють достатню увагу заходам по навчанню персоналу, що обумовлюється наявністю числа проблем у цій галузі. Важлива проблема у галузі навчання робітників ПрАТ «Оболонь» сьогодні це недостатня управлінська підготовка менеджерів із персоналу. Таким чином, фахівець у галузі управління персоналом повинен володіти

знаннями із менеджменту організації, управління персоналом, інноваційного та стратегічного менеджменту, організаційної поведінки, психології управління.

Ці знання допоможуть менеджерів:

- орієнтуватися у діяльності компанії;
- робити прогнози щодо тенденцій розвитку компанії;
- планувати зміни, яким слід відбутися в кількісному й якісному складі трудового колективу;
- виявляти особливості організаційної поведінки робітників й мати вплив на чинники, які її визначають.

По-третє, важливою є матеріальна мотивація персоналу. Незважаючи на різні види мотивації головним її видом, звісно, залишається матеріальна винагорода оскільки кожний робітник, що приходить на роботу планує отримувати максимально високу винагороду через свою діяльність, тому пропонується зробити преміювання працівників у залежності від обсягу прибутку компанії у відсотках та вже із отриманого відсотку прибутку виокремлювати 20% на премії усіх учасників виробництва. Якщо керівництво ПрАТ «Оболонь» прийме цю пропозицію, воно отримає такі позитивні ефекти: ріст довіри працівників до підприємства, частковий ріст виробничої потужності, збільшення прибутків, ріст рентабельності підприємства, зменшення плинності кадрів та збільшення їх лояльності, зменшення витрат на навчання нових кадрів, зменшення ризику відтоку персоналу із підприємства, задоволеність очікуванням працівників, ріст ініціативи працівників, збільшення конкуренції на ринку праці міст, де розташовані виробництва корпорації, ріст інтересів серед шукачів роботи поміж яких можна буде вибрати дійсно гарних працівників.

Сьогодні росте роль факторів нематеріального мотивування, що мають вплив на продуктивність роботи, ефективність виробництва й конкурентоспроможність. Успішне виконання стратегічних цілей підприємства великою мірою визначається здатністю кадрів організації до продуктивної, якісної і творчої роботи, генерування й впровадження нових ідей, здобуття

нових знань й розробка навичок, які в сукупності дають позитивний ефект і гарантований успіх. Системність в цій діяльності повинна забезпечити відповідний алгоритм провадження нематеріальної мотивації.

Процес нематеріального стимулювання повинен відбуватися відповідно встановленим цілям організації, який дасть можливість обґрунтувати певні завдання мотивації.

Висновки до розділу 3

Під час активного розвитку конкуренції на ринку, перед кожною організацією виникає завдання забезпечити максимально можливу продуктивність та якість роботи свого персоналу. Ключовий фактор, який забезпечить ефективну діяльність компанії це досить вмотивовані співробітники. Саме із-за урахування людського фактору в компанії зростає ефективність праці. Результативність роботи кожного окремого робітника зумовлює рівень економічної ефективності роботи компанії взагалі. Мотивація працівників є однією із найважливіших функцій менеджменту, що стимулює кожного робітника до діяльності, яка спрямована на досягнення мети компанії та одночасно задовольняє їх особисті потреби. Сьогодні в більшості компаній переважні матеріальні стимули мотивації праці, які частково запозичені у американських й європейських систем мотивування, що у цілому робить недостатню й не досконалу структуру мотивації праці.

Однак слід пам'ятати, що люди швидко звикають до гарних речей, й усі бонуси стають відчуватися звичайними. Ось чому як матеріальне так й нематеріальне мотивування персоналу слід удосконалювати. В умовах сучасної економічної кризи, спричиненої коронавірусом мотивація кадрів на підприємстві «Оболонь» повинна бути змінена у наступних напрямках:

- підвищення зацікавленості робітників у ефективності праці;
- підтримка зацікавленості робітників у успішному проведенні структурних змін на підприємстві;
- залучення висококваліфікованих фахівців;

- розвиток важливих якостей працівників, як ініціативність, лояльність, відданість корпорації;
- спроби переконання кадрів сприяти росту ефективності корпорації й зниження витрат;
- пояснення, погодження і доведення цілей керівництва кожному працівнику;
- система мотивування персоналу не повинна бути нав'язаною робітникам та має відповідати інтересам робітників даного підприємства;
- орієнтування кадрів на поточні й кінцеві результати;
- створення матеріальної зацікавленості у вдосконаленні виробництва (ускоренні науково-технічного прогресу);
- реалізація колективних й персональних економічних інтересів робітників;
- забезпечення перспективи покращення матеріального стану кожного робітника.

ВИСНОВКИ

Важлива ознака суспільства це пріоритетна увага до працівників, які є провідним виробничим чинником, резервом економічного росту і конкурентоспроможності. Досвід провідних економік світу доказує, що ні одну з задач менеджменту в будь-якій галузі роботи неможливо реалізувати без зацікавленості персоналу у її вирішенні. Знання методів стимулювання працівників компанії є запорукою створення досконалішої системи мотивації підлеглих. За будь-яких умов праця робітника направлена на отримання від організації певних соціально значущих благ, при тому робота компанії основана на тому внеску, що роблять в неї працівники.

Дуже часто в українських компаніях на передній план висувують матеріальні мотиви, що грають, звісно, важливу роль в визначенні трудової поведінки працівників, проте це зовсім не значить, що нематеріальні мотиви та стимули – другорядні.

Об'єктом роботи було обрано корпорацію ПрАТ «Оболонь», в якій було проаналізовано її діяльність в цілому, та методи стимулів і мотивації персоналу, що там використовуються. У досліджуваному підприємстві більше застосовують нематеріальні стимули та способи мотивації, іншими словами організація якихось заходів (спортивних), наявність соціального пакету, благодійність, фінансування деяких проектів, в основному на реставрацію історичних пам'яток і проекти зі сталого розвитку і соціальної відповідальності. Все це роблять щоб всі робітники активно долучалися у життя всієї компанії, та, щоб їх праця не була одноманітною, а навпаки цікавою. Також не можна не виділити і безпеку й умови роботи, гендерну рівність, яка також має вплив на стимули та мотивацію. Це можна пояснити тим, що всі робітники хочуть гідні і зручні умови роботи, так як не кожна особа захоче працювати в компанії, знаючи, що там може бути небезпечно чи будуть дискримінувати її права.

В даній роботі було запропоновано загальні шляхи по удосконаленню системи мотивування трудової діяльності на аналізованому підприємстві.

Втілення даних методів в життя надасть можливість:

- 1) зменшити проблему плинності робітників, що дещо простежується;
- 2) збільшити кількість персоналу, що буде зацікавлені в своїй роботі
- 3) через збільшення кількості зацікавлених робітників, компанія в майбутньому зможе отримати великий приплив інвестицій і запроваджувати інноваційні технології як на виробництві, так й в Україні в цілому.

Мотивація роботи належить до питань, вирішенню яких в міжнародній практиці завжди приділялася значна увага. Досвід зарубіжних країн повинен стати не лише основою у побудові особистих ефективних систем мотивування робітників, однак і важливим напрямком в процесі розвитку й прикладом до наслідування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стимулювання праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya_stimulyuvannya_pratsi_pidpriyemstvi_organizatsiyi
2. Бала В.В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові / В.В. Бала, А.Г. Мацак // Технологический аудит и резервы производства. – 2016. – № 3(3). – С. 46–50.
3. Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л.П. Дядечко, К.С. Хрипунова // Экономические науки. – 2010. – №3. – С. 5-6.
4. Лисак В.Ю. Управління і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств : зарубіжні інновації та вітчизняна практика / В.Ю. Лисак // Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Фінанси і кредит». – 2011. – №1. – С. 11-14.
5. Рисін И. Е., Трещевский Ю. И. Економіка участі / И. Е. Рисін, Ю.И. Трещевский – К.: Знання, 2010. – 310 с.
6. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві / Н.М. Богацька // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 210–214.
7. Гребенчук О. Стимулювання праці на підприємстві та засоби моделювання / О. Гребенчук // Економіст. – 2016. – Вип. 1. – С. 52–55
8. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки / З. Б. Живко // Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика. – 2009. – № 5. – С. 65–73.
9. Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудова відносина [Текст] // За заг. ред. проф. Качана Є. П. – Тернопіль: ТДЕУ, 2016. – 373 с.
10. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА:Економічні науки.- 2012. Т.133.-С.65-71.

11. Консолідована річна фінансова звітність емітента [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.smida.gov.ua/db/feed/showform/fin_general/33849.
12. Поліщук В.О. Мотивація працівників в умовах пріоритетного розвитку сільських територій Вінницької області / В.О. Поліщук // Збірник наукових праць ВНАУ: Серія: Економічні науки.- 2012.- №2.-С.113-118
13. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства/ Клименко М.П., Філатова О.О.// Сталий розвиток економіки. – 2011. - №5 – С. 81 – 85.
14. Назарова Г.В. Методика формування трудового потенціалу акціонерного товариства / Г.В. Назарова, Н.О. Панасюк // Економіка розвитку. – 2005. – № 2 (34). – С. 21-25.
15. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В.М. Нижник, О.А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.
16. Биба В.В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / В.В. Биба, Н.Б. Теницька // Економіка та управління підприємством.- 2017.- №17.- С. 166-171.
17. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу / К.М Ситнік // Ефективна економіка. – 2011. – №11. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776>
18. Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л.П. Дядечко, К.С. Хрипунова // Экономические науки. – 2017. – №3. – С. 5-6.
19. Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудова відносини [Текст] // За заг. ред. проф. Качана Є. П. – Тернопіль: ТДЕУ, 2016. – 373 с.
20. Козловський С.В. Мотивація як засіб підвищення ефективності діяльності підприємства / С.В. Козловський, О.С. Кухар // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки.- 2012.- №4.-С.43-47.

21. Левицька І.В. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулюванні персоналу підприємства / І.В. Левицька, А.О. Климчук // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018.- №4.-С.46-53 .

22. Мазур В.А. Особливості кадрової політики аграрних підприємств у сучасних умовах / В.А. Мазур, Н.В. Германюк, Р.В. Дмитрук // Економіка. - Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. -2018 .-№1.-. С. 7-20.

23. Махсма М. Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / М. Б.Махсма. – К. : Атіка, 2014. – 303 с.

24. Мацькова С.Р. Оцінка використання трудових ресурсів Вінницької області / С.Р. Мацькова, О.Ю. Самборська // Кримський економічний вісник. – 2012. – № 2. – С. 63–67

25. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.

26. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності / О.С. Біліченко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2012. – № 4. – С. 119-125

27. Дороніна М.С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств / М.С. Дороніна, Т.С. Черкашина // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2013. – № 1. – С. 4-15

28. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://avtovsamare.ru/uk/nematerialnoe-stimulirovanie-rabotnikov-primery-novye/>

29. 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

30. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : “Кондор”, 2003. – 296 с.

31. Офіційний сайт корпорації Оболонь. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://obolon.ua>
32. ЗВІТ ПРО СТАЛИЙ РОЗВИТОК КОРПОРАЦІЇ «ОБОЛОНЬ». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cor_2017/350751/original/Obolon_AnnualReport-2015_UA_Final!.pdf?1483433247
33. Місія та візія ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://obolon-report.iv.ua/ua/corporation/mission_vision/
34. Закордонна мотивація. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://telegrafua.com/221/economics/2676/print>
35. Хомяков Л.І. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2008. – 600 с.
36. Левченко Ю. Г. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства / Ю.Г. Левченко // Наукові праці НУХТ. – 2012. – № 43. – С. 57-61
37. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства / Б.Є. Бачевський, І.В. Заблодська, О.О. Решетняк; навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с
38. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства / О. А. Шаповал // Молодий вчений. - 2016. - № 4. - С. 220- 223.
39. Терещенко Д. А. Мотивація трудової діяльності працівників як функція управління на підприємстві / Д. А. Терещенко, Д. О. Сабадаш // Науковий вісник будівництва. - 2015. - № 3. - С. 188-191.
40. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С.В. Рукасов // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2009. – № 5. – С. 93–96.