

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

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”

завідувачка кафедри

_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА **на тему**

«Удосконалення системи управління персоналом на основі мотиваційних чинників на підприємстві ТОВ «Телекомпанія СТС»»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

Студентки *зр. М.м-91онн Уварової Поліни Олександрівни*

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело Уварова П.О,

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

Суми 2021 р.

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри _____

„_____” _____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю
073 Менеджмент,
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»
студенту групи М.м-91 оіп Уваровій П.О.

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління персоналом на основі мотиваційних чинників на підприємстві ТОВ «Телекомпанія СТС»»
затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20____ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 17.05.2021р
3. Мета кваліфікаційної роботи: удосконалення системи управління персоналом підприємства на основі посилення мотиваційного фактору.
4. Об'єкт дослідження: система управління персоналом з врахуванням мотиваційного фактору.
5. Предмет дослідження: соціально-економічні відносини, що виникають в системі управління персоналом в частині мотивації його діяльності.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах: Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, монографії, підручники, навчальні посібники, статті та тези конференцій вітчизняних та зарубіжних авторів, Інтернет– ресурси, щорічна статистична звітність підприємства ТОВ «Телекомпанія СТС», податкова звітність (баланс) ТОВ «Телекомпанія СТС»

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Телекомпанія СТС»	24.04.2021р.
II	Методичні основи мотивації персоналу	4.05.2021 р.
III	Рекомендації з удосконалення системи управління персоналом	14.05.2021 р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити: зміст та сферу застосування поняття «управління людськими ресурсами»; сутність, завдання, функції та основні принципи управління персоналом; основні поняття стосовно мотивації персоналу.

У розділі 2 студент має провести аналіз: роль та методи системи підбору персоналу ; методичні підходи до мотивації персоналу на підприємстві; кадрове забезпечення підприємства ТОВ «Телекомпанія СТС»

У розділі 3 студент має запропонувати : напрямки удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Телекомпанія СТС» за допомогою впровадження системи бонусних заохочень..

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання

7. 03.2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Жулавський А.Ю.

Завдання до виконання одержав

(підпис)

Уварова П.О.

АНОТАЦІЯ

В роботі розроблено теоретичні основи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Телекомпанія СТС» . Досліджені зміст та сфера застосування поняття «управління людськими ресурсами. Визначена сутність, завдання, функції та основні принципи управління персоналом. Досліджені основні поняття стосовно мотивації персоналу. Удосконалені методичні основи мотивації персоналу. Визначені роль та методи системи підбору персоналу. Розвинуті методичні підходи до мотивації персоналу на підприємстві . Проведений аналіз кадрового забезпечення підприємства ТОВ «Телекомпанія СТС». Наведена загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Телекомпанія СТС». Проведений аналіз існуючої системи мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Телекомпанія СТС». Удосконалено систему управління персоналом на підприємстві ТОВ «Телекомпанія СТС» за допомогою впровадження системи бонусних заохочень.

РЕФЕРАТ

Структура й обсяг роботи магістра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 73 найменування. Загальний обсяг магістерської роботи становить 59 с., у тому числі 5 таблиць, 5 рисунків, 1 додаток, список використаних джерел – 7 сторінок.

Актуальність. Управління персоналом має важливе значення для результативності управління. Саме людські ресурси є основою конкурентоспроможності сучасних компаній. Мотивація високоефективної праці менеджментом і розвиток людських ресурсів обумовлює досягнення цілей функціонування і розвитку підприємства. Дослідження вітчизняних і закордонних учених не охоплюють всього спектру проблем, пов'язаних з організацією та розвитком системи управління персоналом на підприємстві у нових умовах господарювання та системою мотивації персоналу. Необхідність теоретичного узагальнення, систематизації науково-методичних засад, визначення практичних рекомендацій, стратегічних ініціатив, формування організаційно-економічного механізму їх реалізації щодо розвитку системи управління персоналом та його мотивації обумовила вибір теми даної роботи і її актуальність.

Мета роботи. Удосконалення системи управління персоналом підприємства на основі посилення мотиваційного фактору.

Задачами дослідження є такі:

- розглянути теоретичні та методичні основи управління персоналом;
- провести аналіз підходів до мотивації персоналу;
- провести аналіз кадрового потенціалу підприємства;
- розробити напрямки удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Телекомпания СТС».

Предметом дослідження є соціально-економічні відносини, що виникають в системі управління персоналом в частині мотивації його діяльності

Об'єктом дослідження є система управління персоналом з врахуванням мотиваційного фактору.

Методи дослідження: аналіз, системний підхід, порівняння, факторний аналіз.

Елементами наукової новизни є:

вперше:

– запропоновано методика оцінки ефективності системи мотивації і стимулювання трудової діяльності, що базується на гармонізації потреб працівників та інтересів підприємств.

удосконалено:

– структурну модель стимулюючих можливостей підприємств, за допомогою якої проводиться урахування та визначення оптимального варіанту балансу їх інтересів.

набули подальшого розвитку:

– поняття «мотиваційний потенціал працівника» та «мотиваційні ресурси підприємства» з урахуванням сучасної концепції управління людськими ресурсами.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ, МОТИВ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПЕРСОНАЛ, СТИМУЛЮВАННЯ, РОБОТА, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, КАДРИ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТЕЛЕКОМПАНІЯ СТС»	10
1.1 Зміст та сфера застосування поняття «управління людськими ресурсами.....	10
1.2 Сутність, завдання, функції та основні принципи управління персоналом.....	17
1.3 Основні поняття стосовно мотивації персоналу.....	24
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	28
2.1 Роль та методи системи підбору персоналу.....	28
2.2 Методичні підходи до мотивації персоналу на підприємстві.....	33
2.3 Кадрове забезпечення підприємства ТОВ «Телекомпанія СТС»	41
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	45
3.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Телекомпанія СТС».....	45
3.2 Аналіз існуючої системи мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Телекомпанія СТС».....	48
3.3 Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Телекомпанія СТС» за допомогою впровадження системи бонусних заохочень.....	54
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..	61
Додатки	68

ВСТУП

В останні роки велику популярність набуло поняття «управління людськими ресурсами». Великий інтерес до цього питання виникає і в Україні. Життя без мотивації не мало б сенсу. Кожен хоче подбати про своє здоров'я, вчитися, бути повноцінним, мати місце роботи. Мотивація змушує людину готуватися до вчинення різні дії, залежно від того, якої мети хоче досягти. Ці заходи можуть бути одноразовими, повторюваними або безперервними, вимагати мало або взагалі більше зусиль [1].

Тому мотивація – це бажання робити щось, що є наслідком зовнішнього мотиву. Це сума всього, що змушує нас діяти, виникає як дії на незадоволену потребу. В управлінні мотивація виражається як вміння пов'язуючи цілі окремих працівників з цілями компанії [2]. Управління організацією вимагає не лише фінансового капіталу, а використання сучасних технологій, а також можливість працювати із людьми. Співробітники є найважливішою частиною будь-якої організації. Успіх організації залежить від цінностей, які повинні підтримуватися правильною мотивацією [2].

Вмотивовані працівники працюють краще. Саме в цьому й полягає актуальність обраної теми дипломної роботи. В управлінській науці формується мотивація як складне явище, тому що є багато факторів, якими може скористатися менеджер, це так звані мотиватори[2]. Кожен керівник зацікавлений розробкою правильної стратегії мотивації для роботи, забезпечення постійної відданості співробітників за успіх компанії, заохочуючи підвищувати кваліфікацію і забезпечення реальної задоволеності роботою. Іншими словами – завдання менеджера створити на базі володіння власними знаннями стратегії, для мотивації до ефективної роботи працівників [1].

Предметом дослідження є відносини в соціумі, що виникають під час управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження виступає підприємство – ТОВ «Телекомпанія СТС».

Метою дослідження підприємства ТОВ «Телекомпанія СТС», є удосконалення системи управління за допомогою мотивації персоналу.

Згідно поставленої мети, вирішувались наступні завдання:

- розглянуті теоретичні та методичні основи управління персоналом;
- розглянуто та проаналізовано підходи до мотивації персоналу;
- проведений аналіз кадрового потенціалу підприємства;
- розроблено основні напрямки удосконалення системи управління персоналом.

Підприємство задовольняє потреби працівників не лише матеріальними заохоченнями, а й необхідність самореалізації, отримуючи натомість вмотивованого працівника.

Актуальністю обраної теми дипломної роботи є постійне вдосконалення діючих систем управління персоналом, також те, що ефективна та найкраща теорія мотивації не винайдена і на сьогоднішній час.

Методи дослідження: аналіз, дедукція, синтез, індукція, метод абстрагування та узагальнення.

Робота складається з трьох розділів. Щодо першого розділу в ньому визначаються основні поняття, що містяться в темі дипломної роботи, тобто мотивація, мотивування, мотив, управління персоналом, персонал його функції та принципи, а також завдання. У другому розділі описано роль працівника в середині підприємства ТОВ «Телекомпанія СТС». Проведено аналіз кадрового забезпечення на підприємстві, відслідковано плинність кадрів за останні роки. Також розглянуто методичні підходи мотивації персоналу теорія Х та У Мак-Грегора, теорія змісту Маслоу, та Герцберга. Пропозиції щодо покращення системи управління персоналом на підприємстві описується у третьому розділі даної роботи. Також слід зазначити, що даний розділ дає загальне уявлення про головні характеристики ТОВ «Телекомпанія СТС», предмет, завдання та мета підприємства.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТЕЛЕКОМПАНІЯ СТС»

1.1. Зміст та сфера застосування поняття «управління людськими ресурсами»

Поняття «управління людськими ресурсами» бере свій початок з американської літератури і було вираженням пошуку нової формули для виконання повноцінного функціонування компанії, відмінної від тієї, що практикувалася в той час, і називалася «особистим управлінням» [3].

Ця формула повинна відповідати на нові проблеми, що виникають внаслідок змін, які відбуваються в середовищі організації. Зростаюча конкуренція та нові технології можна розглядати як два важливих фактори, які постійно змінюються, змушуючи таким чином створювати нові стилі внутрішньої організації діяльності підприємства. Мета та завдання такої системи внутрішньої організації – зменшити експлуатаційні витрати та забезпечити гнучко реагування на потреби замовника [3].

У пошуку нових факторів, що підвищують ефективність функціонування організації, було звернено увагу на важливість трудового потенціалу, притаманного людям, необхідність сприйняття працівників як активної складової та необхідність інвестувати в розвиток цього ресурсу.

За словами Джим Сторі, існує багато концепцій управління людськими ресурсами, однак дві моделі є принциповими:

1. Мічиганська модель.
2. Гарвардська модель. [4].

Перша модель була створена в результаті досліджень, проведених групою дослідників Мічиганського університету. Вони розробили концепцію стратегічного управління людськими ресурсами, інтегруючи управління людськими ресурсами з стратегією підприємства та його організаційною

структурою. [4].

На основі рисунка 1.1, що показує модель Мічигана, можна сказати, що було виділено чотири функції управління людськими ресурсами, а саме:

- відбір працівників,
- оцінюючи ефекти своєї роботи,
- винагорода працівників
- розвиток персоналу [5].

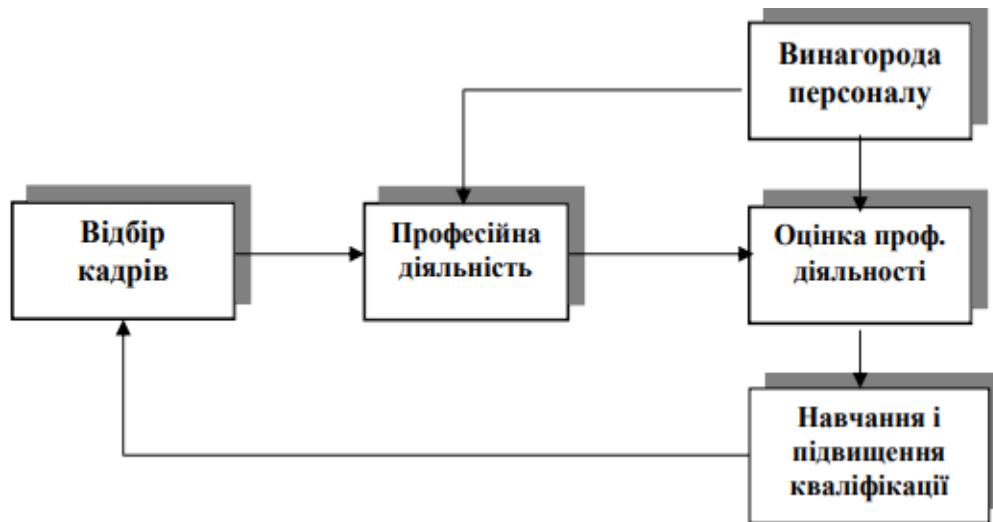


Рисунок 1.1 – «Цикл людських ресурсів у моделі Мічигану» [5].

Ці функції взаємопов'язані, та створюють процес (цикл) людських ресурсів.

Гарвардська модель містить чотири основні сфери управління людськими ресурсами:

1. участь працівників;
2. мобільність працівників;
3. системи винагород;
4. організація роботи [6].

Відповідно до цієї моделі рішення щодо управління людськими ресурсами мають прямий вплив (продуктивність, відданість) та непрямі ефекти (задоволення, процвітання). Ці ефекти утворюють зворотний зв'язок

учасників організації та ситуаційні фактори [6].

В результаті створюється система взаємних залежностей, що характеризують Гарвардську модель управління людськими ресурсами, як показано на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2. «Гарвардська модель управління людськими ресурсами»

Основним завданням управління людськими ресурсами є координація вищезазначених напрямків та їх інтеграція зі стратегією організації. Автори гарвардської моделі управління людськими ресурсами перераховують три варіанти цього завдання:

1. Бюрократія, де:
 - а) працівник трактується як підлеглий;
 - б) винагорода базується на вимогах робочого місця;
 - в) Організація праці характеризується високим ступенем розподілу праці.

2. Ринок, де:

- а) працівник трактується як працівник;
- б) працівники переміщуються відповідно до потреб організації;
- в) винагорода базується на результатах роботи;
- г) організація роботи передбачає призначення завдань окремими працівниками та службовцями.

3. Клан, де:

- а) працівник розглядається як член організації;
- б) горизонтальний і вертикальний рух працівників відбувається;
- в) винагорода включає поняття стажу працівників;
- г) організація праці характеризується консолідацією роботи та існуванням самонаправлених груп [5].

Дві основні моделі управління ресурсами, що обговорювались, задали напрямок для подальших досліджень у цій галузі. Люди, які займаються цим напрямом, намагаються врахувати економічну ситуацію в даній країні, традиції та переваги у сфері виконання кадрових функцій [7].

Управління людськими ресурсами – це новий підхід до функціонування персоналу по відношенню до практикуючих і порізно визначених в окремих країнах і підприємствах. Вклад існуючих концепцій управління людськими ресурсами полягає у розширенні способу бачення кадрових питань у компанії, та підкресленні ключової ролі людей у сучасних підприємствах [8].

Вважаю, що моделі управління людськими ресурсами, представлені у фаховій літературі, не повністю враховують основні функції та можливі інструменти управління потенціалом організації. Наприклад, представлена нижче модель (рис.1.3) додатково враховує існуючі теоретичні досягнення та містить елементи, що складають загальний підхід до цієї сфери управління [8].

Таблиця 1.1. «Загальна модель управління людськими ресурсами»

Місія та основна мета організації
Універсальна мета управління людськими ресурсами: (ефективне придбання та раціональне управління людськими ресурсами)
Кадрова політика (персонал)
Правила реалізації окремих функцій управління людськими ресурсами
Особливості управління людськими ресурсами: <ul style="list-style-type: none"> – планування людських ресурсів; – підбір персоналу та підбір персоналу; <ul style="list-style-type: none"> – управління людьми; – оцінка працівників; – винагорода працівника; – розвиток трудового потенціалу; – формування умов праці та відносин; <ul style="list-style-type: none"> – контроль персоналу.
Вплив кадрових рішень

Універсальні особливості, що відрізняють концепцію управління людськими ресурсами від попередніх підходів до функціонування персоналу, включають та містять такі припущення:

1. люди – найцінніший актив організації та запорука її успіху;
2. цілі та політики в галузі управління людськими ресурсами повинні бути інтегровані з місією та стратегією компанії;
3. вирішення кадрових питань ґрунтується на культурі організації, яка сама повинна бути належним чином сформована;
4. участь працівників, у справах компанії та позитивне ставлення до

змін;

5. децентралізована функція персоналу, шляхом передачі більших повноважень керівникам;
6. бажана індивідуалізація трудових відносин [9].

Ці припущення є основою для управління людськими ресурсами. Можемо визначити управління людськими ресурсами, як процес забезпечення організації необхідними людськими ресурсами в певному місці та часі в кількісному та якісному вираженні, створення умов для їх ефективного використання в процесі роботи, відповідно до його первинної мети. Управління людськими ресурсами має свій функціональний, інституційний та інструментальний вимір [10].

У функціональному вимірі управління людськими ресурсами включає низку заходів або функцій, необхідних для досягнення цілей у цій галузі управління. Серед них можна відзначити: кадрове планування, підбір персоналу та дерутацію персоналу, управління людьми, оцінювання та винагорода працівників, розвиток трудового потенціалу, формування умов та трудових відносин, управління персоналом [11].

В інституційному вимірі управління людськими ресурсами стосується організацій, уповноважених приймати кадрові рішення та їх взаємозв'язки. До них належать: управління несе відповідальність за формування кадрової політики, оперативних менеджерів та керівників кадрів.

Інструментальний вимір стосується прийомів, що використовуються при оцінці функцій у сфері управління людськими ресурсами. До них належать, серед іншого, аналіз роботи, методи планування потреб, методи відбору, системи оцінювання, системи оплати праці та методи навчання [11].

Загальна модель управління людськими ресурсами показую основні елементи кадрової функції організації, такі як: цілі управління людськими ресурсами, політика в цій галузі управління, основні функції, ефекти та умови в чії кадрові рішення приймаються [11].

Вихідним пунктом в обговорюваній моделі є цілі управління

персоналом, які є результатом загальних цілей організації та є функціональними щодо них. Це означає, що інші питання, що виникають у цій галузі управління, трактуються як умови, що обмежують ефективну реалізацію мети у вищій організації. Це стосується, зокрема, індивідуальних потреб працівників та загальновизнаної соціальної сфери. Метою управління людськими ресурсами є не соціальна робота, а ефективне придбання, не використання людських ресурсів та використання їх трудового потенціалу [9].

Люди, відповідальні за сферу людських ресурсів, повинні вирішити дві основні проблеми, тобто забезпечення доступності та функціональності складних кадрів. Їх рішення зводиться до надання необхідної кількості працівників у розпорядження організації відповідним трудовим потенціалом та забезпечення поведінки, необхідної в конкретних організаційних підрозділах, або під час виконання тимчасових завдань у межах внутрішнього розподілу праці [12].

Універсальні цілі управління людськими ресурсами зумовлюють комплексну політику, яка є сферою правління компанії та невід'ємною частиною її політики. В рамках кадрової політики, правила формулюються як керівні принципи досягнення цілей управління людськими ресурсами з урахуванням культури, характерної для організації та її зовнішніх умов.

В рамках кадрової політики формулюються правила реалізації загальних цілей управління людськими ресурсами, які розбиваються на часткові цілі для окремих функціональних напрямків, що відповідають раніше відокремленим функціям управління людськими ресурсами. Реалізація цих цілей призводить до передбачуваних та побічних ефектів. Їх аналіз дає змогу оцінити ступінь реалізації раніше встановлених цілей, а потім внести необхідні корективи стосовно окремих елементів підсистеми управління людськими ресурсами [13].

1.2. Сутність, завдання, функції та основні принципи управління персоналом

Історія управління людськими ресурсами є такою ж довгою, як історія роботи та організації. Людські ресурси є найважливішим капіталом кожної організації, тому для її належного функціонування необхідно знати, як правильно ними керувати.

Управління людськими ресурсами – це процес і водночас філософія придбання, розвитку, використання та підтримання компетентної людської робочої сили з наміром досягнення цілей організації найбільш ефективним способом. Кожна організація прагне досягти стійкої конкурентної переваги, а відповідне управління людським капіталом, дозволяє їй зберігати таку перевагу [14].

Поняття управління людськими ресурсами слід розуміти як сукупність рішень про людей, спрямованих на задоволення потреб працівників та досягнення цілей організації. [14]. Цей термін можна визначити як узгоджений, однорідний та стратегічний метод управління персоналом кожної організації, який має індивідуальні та спільні зусилля, впливає на досягнення цілей. Таким чином, це посилює конкурентну перевагу. Тому предметом інтересу до цього підходу є працівники з точки зору кількості та якості, досягнутих результатів, залучення їх до діяльності організації, а також умов цих змін У кожній організації саме процеси управління людськими ресурсами, є відповідальними за нарощування людського капіталу, а отже, за його ефективне управління. Саме люди є найважливішими для досягнення цілей організації, ефективність яких залежить від якості роботи. [14]

У літературі з цього питання ви можете зустріти кілька визначень людських ресурсів та управління людськими ресурсами.

На думку Стівена П. Роббінса, це необхідна діяльність для придбання та утримання необхідних для компанії людей та забезпечення високої продуктивності праці. Це процес, який складається з:

- планування людських ресурсів це планування потреб персоналу, які з'являться в організації в майбутньому. Необхідно враховувати внутрішні та екологічні фактори.
- набір працівників – полягає у підготовці списку кандидатів на роботу, відповідно до попередніх припущень та планів.
- адаптація персоналу – це намагання прийнятих працівників якнайшвидше пристосуватися до нових умов праці.
- оцінювання роботи – це систематичне надання інформації про результати своєї праці підлеглими.
- навчання працівників – це процес підвищення кваліфікації працівників.
- нагородження персоналу [15].

Мета управління людськими ресурсами полягає у використанні їх таким чином, щоб роботодавець досягав оптимальних переваг своїх здібностей, і в той же час, щоб працівники отримували матеріальну та психологічну винагороду в результаті своєї праці. Цілі управління людським капіталом можна узагальнити так: [16]

1. Надання можливості керівництву досягти своїх цілей шляхом залучення персоналу.
2. Повноцінне використання навичок та можливостей зайнятого персоналу.
3. Мотивація участі працівників шляхом регулярної перевірки якості їх діяльності.
4. Об'єднання кадрової політики з планами розвитку бізнесу.
5. Розробка узгодженого набору кадрів та політики зайнятості, метою якої є оптимізація персоналу.
6. Прийняття етичних принципів управління працівниками.
7. Забезпечення рівних можливостей для всіх.
8. Створення оптимальних умов для роботи.
9. Підтримка готовності до гнучкої роботи в межах так званої пристосованої організації, і в той же час для постійного прагнення до досконалості [16].

Джон Сторі сформулював таке визначення: «Управління людськими ресурсами – це метод управління зайнятістю, спрямований на досягнення конкурентної переваги за рахунок стратегічного розміщення високозайнятих та кваліфікованих працівників з використанням багатьох культурних, структурних та кадрових методик» [16].

Неоднозначно можна стверджувати, що основою добре функціонуючої організації є належним чином підібраний персонал, вміння, належне використання їхніх навичок та водночас доступ до можливостей розвитку людських ресурсів [16].

В останні роки управління соціальним потенціалом компанії здобуло високі позиції у світі бізнесу. В основному це пов'язано з:

Приклад розвинених цивілізацій – вони мають високу успішність в управлінні персоналом, подають приклад і впливають на вдосконалення цієї галузі управління іншими дослідниками та керівниками.

Зростання прагнень, змін у системі цінностей суспільства та вищої освіти потребує більш ретельного вирішення питань розташування персоналу в компаніях [15].

Сильний державний вплив, кадрова сфера організації потребує заходів щодо адаптації, отже, потреба у сучасній політиці управління персоналом більша, ніж у минулому, дозволяє чітко планувати потреби в якості, розмірі та структурі.

Таким чином, управління персоналом є однією з найважливіших сфер управління підприємством у 21 столітті. Керівник зобов'язаний знати особистість людини в такій мірі, щоб він міг оптимально використовувати навички та кваліфікацію працівників, а також допомагати їм розвивати свої особисті та професійні здібності [17].

Важливість управління людським капіталом, серед іншого, впливає з того, що люди вирішують, як використовувати інші ресурси підприємства.

Успіх компанії багато в чому залежить від ставлення та навичок людей, які в ній працюють. Управління персоналом повинно бути адекватним

загальній стратегії організації. У той же час, SWOT– аналіз використовується для виявлення слабких сторін і сильні сторони поточні людські ресурси, а також загрози та можливості для розвитку, які можуть з’явитися в майбутньому [18].

Серед безлічі завдань, поставлених перед співробітниками відділу кадрів, можна виділити шість основних функцій управління людськими ресурсами:

- набір та підбір,
- адаптація працівника,
- забезпечення безпечних та ергономічних умов робочого середовища,
- управління відносинами з працівниками,
- навчання та розвиток,
- управління вигодами працівників [19].

Набір та підбір. Рекрутинг – це процес залучення, перевірки та остаточного відбору кандидатів, які мають належну кваліфікацію для конкретної роботи, на основі об’єктивних критеріїв цієї роботи. Основна мета цього процесу– залучення найбільш підходящих кандидатів до організації та заохочення непридатних кандидатів звільнитись із подання заявки на роботу [20]. Процес підбору та відбору має вирішальне значення для будь–якої організації, оскільки дозволяє знизити витрати на помилки, зумовлені працевлаштуванням неадекватних, некваліфікованих працівників, та витрати на звільнення непридатного кандидата та працевлаштування нового працівника на його місце. [20].

Адаптація працівників. Багато організацій роблять помилку, не звертаючи уваги на процес адаптації нового працівника, що має вирішальне значення у адаптації нового працівника до нового роботодавця та нової роботи та професійних обов’язків.

Програма адаптації працівника повинна справедливо інформувати його про довгострокові та короткострокові цілі організації та про шляхи, якими новий працівник може сприяти їх досягненню. Він також повинен отримати

знання про те, які саме його професійні обов'язки, очікування від нього, яка його роль стосовно інших посад в організації. [21]

Безпека та ергономіка

Безпека робочого середовища надзвичайно важлива, кожен роботодавець зобов'язаний юридично забезпечити своїх працівників безпечними умовами праці. Одним із завдань кадрових відділів, є підтримка тренінгів у галузі безпечної роботи та інструкцій на місцях, що проводяться в організації. З точки зору працівників, не менш важливо, щоб їх робочі станції були не тільки безпечними, але й зручними та забезпечували комфортні умови праці. Підтримка в організації ергономічних робочих станцій – ще одна важлива діяльність персоналу з персоналу. [23]

Відносини працівників. Співробітники – це основа кожної організації, а управління їх стосунками – це концептуально широкий процес і водночас одна з ключових функцій управління людськими ресурсами. Побудувавши мережу добрих відносин з працівниками та їх керівництвом, дозволить впливати на поведінку персоналу і тим самим досягати хороших робочих результатів [24].

Навчання та розвиток. Для досягнення адекватних показників роботи, роботодавець повинен гарантувати своїм працівникам відповідні перспективи, які вони часто можуть надати їм через систему професійної підготовки та підвищення їх кваліфікації. Навчаючи працівника та підвищуючи його вміння, організація підвищує його цінність, що перетворюється в поліпшення поточних чи майбутніх результатів не тільки працівника, але й усієї організації [23].

Пільги працівникам. Мотивувати працівників, надаючи їм цілий ряд пільг готівкою – це чудовий спосіб утримати їх в організації. В рамках процесу управління людськими ресурсами вищезазначена система мотивації повинна бути розроблена на основі як фінансових складових, наприклад, винагороди та бонуси, а також нефінансових вигод, наприклад, привабливої системи медичного страхування або медичної допомоги [24].

Основними принципами управління людськими ресурсами є систематизація та децентралізація з гнучким розподілом функцій та великим

значенням роботи в команді. Ініціатива належить керівнику [25]. Метод управління визначається цілями, які ставить перед собою керівництво, але в той же час члени наглядових рад повинні керуватися принципами управління людськими ресурсами. Вони повинні розробити програму змін і ефективно вести свою команду через перехідний період [26].

Впровадження принципів управління персоналом є обов'язком керівництва, однак більшу відповідальність беруть на себе керівники, які поділяють свої обов'язки з менеджерами, що займаються людськими ресурсами. Ця група людей повністю відповідає за те, наскільки вони використовують творчий потенціал своїх підлеглих. Відмітна особливість управління людськими ресурсами – це не просто вміння стратегічно мислити, а вміння правильно бачити стратегічний напрям розвитку.

Наступне правило – послідовність. Управління людськими ресурсами має на меті розробити внутрішню цілісну систему взаємодоповнюючих заходів. Це дозволяє уникнути фрагментарної реалізації непов'язаних ідей [27]. Характеристика ставлення та поведінки працівників є ще одним принципом, згідно з яким підприємство, яке бажає впровадити зразковий менеджмент людських ресурсів, повинно залучати людей, які добре відповідають культурній моделі компанії, та людей, які підтримуватимуть завод у досягненні його цілей. Правило щодо відносин начальника– підлеглого – це можливість створити зв'язок довіри між керівництвом та працівниками, використовуючи методи, що виражають повагу до особистості. Вони покладаються на відкрите, демократичне управління [28].

Загальний цикл управління людськими ресурсами, який базується на чотирьох універсальних принципах, може бути використаний у всіх організаціях.

1. Стратегічна інтеграція – забезпечення інтеграції кадрової політики та економічних стратегій, реалізація принципів управління людськими ресурсами, а також дотримання ступеня реалізації цих стратегій у щоденній роботі лінійних менеджерів.

2. Відданість і відданість – створення зв'язку між персоналом та робочим місцем.
3. Гнучкість – створення структур, відкритих та готових до змін, спираючись на модель роботи на збагаченні їх або на принципах самостійності колективів працівників та універсальності їх членів.
4. Якість – забезпечення професійного управління високою кваліфікацією та персоналом, який здатний підтримувати виробництво на найвищому рівні. [28]

Ви також повинні дотримуватися етичних принципів. Кожен працівник має право оцінюватися чесно та об'єктивно. Керівництво не може керуватися при прийнятті будь-яких рішень щодо зовнішніх факторів, сімейної ситуації, релігії, кольору шкіри, поглядів [27].

Звичайно, керівник має право та обов'язок оцінювати результативність та ставлення працівника, а також інші аспекти. Менеджери часто намагаються уникати оцінок, оскільки вони можуть викликати конфлікти та негативно впливати на стосунки між персоналом. Однак оцінка необхідна для того, щоб функції, пов'язані з управлінням трудовим потенціалом, такими як формування команди, звільнення з роботи, найм працівників, підвищення кваліфікації, делегації, можна було належним чином виконувати [29].

Існують чотири принципи етичного управління людськими ресурсами:

- Повага до працівника.
- Взаємна повага.
- Процедурне правосуддя.
- Прозорість [33]

Перше правило – це повага до працівника, тобто надання йому права голосу. Друга – взаємна повага, яка полягає у створенні спільнот, інтересів та вирішенні конфліктів в організаціях, які є результатом неправильного спілкування. Третє правило – процесуальне правосуддя, воно стосується питань, пов'язаних з поведінням з людьми. Четверте – прозорість і, таким

чином, пояснює працівникам рішення, процедури та пропозиції керівництва.
[29]

Отже, підводячи підсумки можемо сказати, що планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є змістом управління персоналу. Основним завданням при управлінні кадрами є забезпечення організації необхідною кількістю кваліфікованих робітників; створення необхідних умов для ефективної роботи працівників; задоволення розумних потреб персоналу.

1.3. Основні поняття стосовно мотивації персоналу

Процес управління людськими ресурсами також включає мотиваційну функцію співробітників. Він передбачає персоналізований підхід керівника до працівника, вивчення його потреб та очікувань, а потім створення правильних умов роботи та вибір правильного способу управління. Завдяки цій вправі він сприятиме досягненню цілей компанії [30].

Ефективне управління людськими ресурсами пов'язане з розумінням компоненти особистості людини, з якою ми працюємо. Воно складається з таких чинників: [31].

- 1) цінності – чим керується людина в житті і що для них найголовніше;
- 2) переконання – погляди на роботу та особисте життя;
- 3) навички – компетенції людини, що розвиваються в даний момент, і в який він вкладає гроші;
- 4) мотиваційні та стратегії прийняття рішень – те, що стимулює дії і схоже на людину, яка мотивує себе;
- 5) особисті потреби та цілі – того, що людині потрібно досягти на роботі;
- 6) професійні потреби та цілі – пов'язані з професійними цілями та амбіціями конкретна людина [31].

Існує багато визначень мотивації. Сам термін «мотивація» походить від латинської від слова «movere», що означає рух, і в цьому сенсі мотивація пов'язана з енергією, стимулюванням до дії [34].

Інше поняття, визначає мотивацію як заохочення працівників та їх колективів до конкретної поведінки, діяльності чи завдання. Це може бути у вигляді заохочення, переконання чи економічним примусом. Мотивація стосується психологічних переживань людини, які дозволяють та керують діяльністю людини. [33]

І теоретично, і практично виділяються багато понять та визначень мотивації працівників. Розглянемо основні поняття, пов'язані з терміном мотивація:

Мотив – це психічний стан організму, викликаний подразником, який виражається потребами та прагненнями, інстинктами та приводами. [34]

Мотивація – це кожен вплив, який викликає, спрямовує та оживляє поведінку людини. Мотивація включає сили, властиві людині або впливають на неї, які ініціюють та спрямовують його поведінку [35].

Мотивація – полягає у впливі на поведінку людини за допомогою конкретних стимулів, які трансформуються в мотиви, що спонукають до дії [35].

Мотиваційний процес – полягає у впливі на працівників різними формами та засобами, щоб їх поведінка відповідала волі водія [36].

Стимулююча система – система стимулів, що впливають на працівників, створених організацією [37].

За словами Пола Р. Лоуренса та Нітіна Ногрі в книзі під назвою «Як людська природа формує наш вибір»[38]. Основою всього є, ми – це нематеріальні елементи, такі як соціальний статус, зв'язок (форма зв'язків) з окремими людьми та групами, взаєморозуміння (задоволення нашої зацікавленості і оволодіння світом, який нас оточує) та захист, загрози та сприяння справедливості) [38].

Щоб визначити свою мотивацію загалом, слід зосередитись на чотирьох загальноновимірювані показники на робочому місці: відданість, задоволеність, відданість (вірність) і намір пітти.

Прихильність відображає енергію, зусилля та ініціативу працівників, залучених до роботи. Задоволеність відображає ступінь коли вони відчують, що компанія відповідає їхнім очікуванням на роботі, а також їх зовнішнім очікуванням і внутрішнім ознакам [31].

Мотивація праці – результат мотивації працівників з боку керівництва. Можна виділити людей із сильною особистістю, які можуть мотивувати себе на досягнення конкретних цілей.

Однак більшість людей вона вимагає зовнішньої мотивації, тому підприємство повинно створити умови, в яких за допомогою матеріальних та нематеріальних стимулів, а також можливостей навчання та розвитку, працівники та менеджери зможуть досягти високого рівня мотивації.

Такий підхід дозволяє виділити два типи мотивації:

1. внутрішні, включаючи самостимулюючі стимули, такі як відповідальність, свобода дій, можливості використання та розвитку навички, цікава та складна робота та можливість просування
2. зовнішні, включаючи винагороди, такі як підвищення заробітної плати, похвала чи інше заохочення та штрафні санкції, в тому числі дисциплінарні стягнення, догани, фінансові стягнення. [27]

Фактори, що впливають на мотивацію: [35]

1. Індивідуальні особливості людини (сила потреб, висота кваліфікації, професійний досвід).
2. Особливості роботи (зміст роботи).
3. Особливості робочого середовища (вплив колег, групові норми, атмосфера на роботі).

Тому мотивація до роботи – це функція переконання працівників у тому, що їхня поведінка та внесок у робочий процес призводить до ефективного виконання завдань, що у свою чергу призводить до отримання винагород [39].

Це виражається в наступній мотиваційній моделі: потреби → ефективна робота → винагороди → задоволення потреб. Ефективна робота залежить від

здібностей, можливостей та навичок людини, підтримуваних відповідною мотивацією воля і готовність діяти.

Мотив – це активна, рушійна сила, яка визначає поведінку людей [40]. Мотив виникає тоді, коли людина усвідомлює потребу, і в той же час виявляє готовність вживати конкретні заходи для його задоволення.

Мотивація – це рушійна сила вчинків і поведінки людини, і один з найважливіших факторів підвищення ефективності роботи. [38]

Розпізнати мотивацію працівника дуже важко, тому що мотиви є внутрішнім фактором. Про їх роботу ми дізнаємось через точне спостереження за поведінкою людини. [39]

Люди є центральною ланкою будь-якої моделі управління, оскільки цілі управління досягаються людьми, а особисті характеристики працівників істотно впливають на ефективність діяльності організації. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. вважають, що працівники впливають на організацію насамперед своєю поведінкою на робочому місці. Вони стверджують, що слід розрізняти три основні аспекти дії людського чинника в організації, а саме:

- поведінка окремих людей;
- поведінка людей в групах;
- характер поведінки керівника, лідерство

Поведінка – це форма взаємодії особистості з оточуючим середовищем, яка визначається природними властивостями особи та її індивідуальністю.

Індивідуальність – це сукупність особливостей, які відрізняють одну людину від іншої. Вони залежать від умов життя і діяльності людини; системи потреб, інтересів та мотивів; системи управління особистості та її «я в уяві».

Особистість – це соціальне явище. Вона є продуктом спілкування людей. Щоб зрозуміти людину як особистість, а, значить, ефективно керувати нею, потрібно скласти картину її особливого сприйняття світу. Така картина формується в еталонній групі: родині, серед друзів по навчанню і роботі та під їх впливом. Людина сформує свою картину світу в спілкуванні з іншими людьми.

РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Роль та методи системи підбору персоналу

Підбір персоналу займає особливе місце у всій системі управління людськими ресурсами. Його точність значною мірою визначає обсяг інтенсивності пізніших елементів усього процесу управління людськими ресурсами [40].

Правильний вибір значно спрощує створення інтегрованих колективів службовців та вдосконалення працівників, поки вони ще формуються. Оцінка працівників з відповідними компетенціями та ставленням до роботи також відрізняється. Окрім цих внутрішніх аспектів відбору, існують також зовнішні міркування, які важливіші для системи управління людськими ресурсами. [41]

А саме, з точки зору досягнення цілей компанії, точність підбору працівників загалом, і керівників зокрема, створює можливість повною мірою використовувати потенціал цінності та здібностей людей та матеріальних ресурсів, які вони викликають. Ви також можете вказати на переваги точних кадрових рішень, які відбуваються за межами підприємства. Вони є результатом задоволеності роботою прийнятих працівників і відображаються в непрофесійній діяльності, в сім'ї, місцевій громаді та подібних сферах. [40]

Відбір кандидатів на роботу також суттєво впливає не тільки на поточне виконання завдань, але і на тип проблем, з якими зіткнеться керівництво організації в майбутньому. Наприклад, якщо він оточить себе конформістами, він зможе розраховувати на точне виконання своїх завдань, але не на інновації. Для організації потрібен інший тип екіпажу, успіх якого залежить від його здатності швидко адаптуватися до мінливих вимог оточення. [39]

Ще один тип екіпажу та управління бажаний у відносно стабільній бюрократичній установі, і інший, де очікується швидкий розвиток технологій. Тому кандидат на роботу повинен «підходити» як до стратегії розвитку організації, так і до технології, що використовується в ній. У цій ситуації здається правильним, що якість як управлінського, так і виконавчого персоналу

слід вважати найважливішим фактором у виробничому процесі та економічному розвитку, а проблема відбору стає особливо важливою завдяки сучасним та очікуваним тенденціям організаційно-технологічного розвитку виробництва. [42]

У разі поганого підбору персоналу ці переваги неможливо реалізувати. Неточність відбору може полягати в тому, що потенціал набутого працівника є занадто малим стосовно потреб займаної посади або значно перевищує вимоги довіреної йому посади. У такій ситуації ці потенційні вигоди не відбудуться або буде очевидна соціальна втрата, яку, однак, не обов'язково потрібно відчувати на самому підприємстві. [43]

Таблиця 1.2 «Характеристика джерел підбору персоналу»

Джерело підбору персоналу	Переваги	Недоліки
<p align="center">ЗОВНІШНІЙ</p> <p>1) реклама в пресі 2) бесіди в університеті 3) послуги агентства зайнятості 4) заходи «відкритих дверей» 5) друзі працівників 6) раніше не прийнятих кандидатів</p>	<p>1) включити широке коло зацікавлених сторін 2) дозволяють «рівні можливості» 3) надають можливість найняти висококваліфікованого працівника 4) університети пропонують кандидатів, яких не зіпсували ніякі звички</p>	<p>1) створення труднощів з визначенням реальних якостей кандидата 2) загроза тривалим часом адаптації 3) небезпека конфлікту для нового працівника з наявним персоналом 4) спричинення більших витрат</p>
<p align="center">ВНУТРІШНІЙ</p> <p>кандидати з числа персоналу, зайнятого в організації</p>	<p>1) просування сприяє формуванню моралі серед працівників 2) умова добре розуміти працівників на підприємстві 3) гарантування короткого часу адаптації 4) дозволить працевлаштуванню раніше перевіреного працівника 5) гарантування низьких витрати</p>	<p>1) обмеження кількості талановитих кандидатів на вибір 2) зменшення шансу людей, які мають нові погляди, приходячи до організації 3) загроза «ефектом розмахування» – тобто на зміну працівника повинен бути працевлаштований інший працівник</p>

Обмежуючись лише деякими обставинами, що визначають спосіб підбору персоналу, ми можемо виділити:

- 1) відбір шляхом поступового заохочення зайнятих працівників;
- 2) відбір з числа кандидатів, які є серед друзів;
- 3) випадковий відбір;
- 4) вибір за домовленістю;
- 5) відбір із штатного резерву;
- 6) відбір через відповідні спеціалізовані установи;
- 7) конкурс на керівну посаду. [43]

Ці методи не є якоюсь непересічною класифікацією, їх розрізняють на різних площинах, керуються різними критеріями, тому вони не завжди є взаємовиключними і можуть використовуватися паралельно. [43]

Короткий опис цих методів дозволить нам ознайомитись з механізмами, які ними керуються.

Поступове просування. Один підлеглий з відповідною освітою та досвідом бажаної професійної спеціальності буде переведений на керівну посаду на заданому рівні ієрархії. Цей метод характеризується: стабільністю системи просування, але також певною жорсткістю та значним ступенем спеціалізації управління з конкретних питань. Найбільшим його обмеженням є те, що вибір проводиться з дуже вузького кола людей. [44]

Відбір кандидатів з числа друзів. Відбір кандидатів серед друзів керівництва пов'язаний з особистими домовленостями. Суть цього методу полягає у підборі таких співробітників, особистісні риси яких, в першу чергу, відповідають профілю керівної команди, а з точки зору професіоналізму гарантують задовільний рівень реалізації покладеної функції. Успіх цього методу багато в чому визначається високим рівнем професіоналізму та престижу тих, хто шукає кандидатів на вакантну посаду серед своїх друзів. [44]

Випадковий вибір. Випадковий відбір полягає у дорученні керівної посади першому кандидату, який відповідає формальним вимогам цієї посади та дотриманню її придатності протягом певного часу. У разі позитивної оцінки

в випробувальному періоді працевлаштування кандидат буде прийнятий, наступні кандидати не матимуть шансу. Метод загрожує істотним негативним впливом на ефективність функціонування людської команди. [44]

Вибір за домовленістю. У цьому випадку суб'єкти, які розробляють політику, погоджуються доручити керівну посаду одному з кандидатів, які приймають на роботу з певного, заздалегідь визначеного кола людей. Сам відбір полягає у пошуку такого кандидата, який принаймні не буде негативно оцінений залученими суб'єктами кадрової політики. [44]

Цей метод має деякі негативні особливості:

- а) важливі вимоги даної позиції можуть відійти на другий план, а інтереси осіб, які приймають рішення, можуть займати перше місце;
- б) відбір кандидатів відбувається за критеріями, відомими лише особам, які приймають рішення;
- в) залучений працівник надмірно залежить від осіб, які приймають рішення;
- г) працівник, який отримав керівну посаду, може не мати належних управлінських якостей;
- д) у разі неправильних кадрових рішень прямі витрати несе підприємство. [45]

Популяризація з числа кадрового резерву.

Метод полягає в тому, що раніше відібрані працівники, які виявляють управлінські схильності, вміння та знання, проходять підготовку та готуються до майбутніх керівних посад. Однак потенційні кандидати на посаду ретельно вибираються з акцентом на професійні критерії та плануються для подальшої управлінської роботи. Тут теж важлива відповідальність осіб, які приймають рішення, як при створенні резервного персоналу, так і при переході на керівну посаду. [45]

Брокерське агентство. Використання людських ресурсів через спеціалізовані установи (агенції) є вираженням надійності клієнтів у професіоналізмі постачальників послуг, що займаються професійно широким розумінням персоналу. Агентство також шукає потрібного кандидата на вакантну посаду. Підбір може здійснюватися з персоналу, який замовляє

компанію, а також зовні, хоча в цьому випадку переважає останнє джерело набору. Перевагою цього методу є високий рівень професійної експертизи кандидатів. У нього є один головний недолік: послуги спеціалізованих агентств досить дорогі і в той же час не завжди доступні. [45]

Конкуренція. Останнім із обговорених методів відбору є змагання. Конкурс на керівну посаду може бути відкритим або закритим. Закритий конкурс повинен проводитись, коли на підприємстві працюють принаймні кілька кандидатів, які мають кваліфікацію та прагнення, пов'язані з вакантною посадою, особливо якщо вони готові виконувати управлінську функцію. Однак у більшості випадків переважна відкрита конкуренція. Це дає можливість кандидатам стикатися з компанією всередині та поза нею. Конкурсна процедура полягає в тому, що кандидатів перевіряються на ті якості, які зумовлюють пріоритетність. Кандидати повинні представити всі свої належні якості, на посаді на яку вони претендують, а оцінювач намагається зафіксувати їх ефекти. [45]

До переваг цього способу можна віднести:

- 1) у змаганнях людина перестає бути виключно суб'єктом відбору, вона є суб'єктом який свідомо претендує на конкретну посаду і активно намагається досягти поставленої перед собою цілі;
- 2) змагання створюють рівні можливості для всіх. Розширення джерел набору сприяє подоланню стану застою;
- 3) конкурс створює можливість ретельного відбору кандидатів, піднімає ранг змістовних критеріїв, сприяючи реалізації принципу: «потрібна людина в потрібному місці»;
- 4) конкурс створює умови для завоювання довіри підлеглих та авторитету у професійній роботі кандидатом, який успішно пройшов складний конкурсний відбір; [44]

Конкуренція також має свої недоліки. До них належать:

- 1) тривалість конкурсної процедури, що виникає внаслідок способу прийому на роботу та відбору кандидатів;

2) можлива відсутність почуття колективної відповідальності осіб, які приймають рішення, за оцінку кандидатів. [44]

Жоден із розглянутих методів відбору не може вважатися найкращим або гарним. Він повинен бути частиною безперервної системи управління людськими ресурсами та створювати гармонійне ціле з іншими елементами цієї систем.

2.2. Методичні підходи до мотивації персоналу на підприємстві

Мотивація відіграє ключову роль у прихильності людини до праці та обов'язків, саме тому організації хочуть її правильно формувати та розвивати.

В економіці існує три основні підходи до мотивації працівників:

1. Поведінковий – вирішальне значення в поясненні поведінки людини відводиться зовнішнім факторам. Він ґрунтується на переконанні, що поведінка, яка призвела до підвищення заробітної плати та підвищення кваліфікації, ймовірно, повторилася. Він також передбачає, що поведінка, яка спричинила зниження оплати чи догани, повторюватиметься рідше.

2. Послідовний – підкреслює спосіб і причину розпочинати, змінювати або зупиняти дії, що ведуть до досягнення особистих цілей людини, наприклад, вищої оплати.

3. Пов'язаний із задоволенням – підхід, який пояснює що пробуджує і оживляє поведінку людини, тобто які фактори мотивують людей і які потреби вони хочуть реалізувати на робочому місці. При такому підході задоволення залежить від усвідомлення відчувається потреби. [46]

Серед багатьох теорій мотивації до найважливіших і найчастіше використовуваних відносяться такі:

- теорія потреб згідно Аврааму Маслоу,
- за теорією «Х» і «Y» за Дугласом Макгрегором,
- двофакторна теорія Фредеріка Герцберга.

Теорія потреб А. Маслоу. Модель, представлена Маслоу, вважається ключовою і однією з найбільш часто використовуваних при побудові систем стимулювання. Популярність цієї теорії серед менеджерів на різних рівнях пояснюється її логікою та простотою. Маслоу виділив п'ять основних потреб людини, які виявляють його мотивацію. Його спостереження узагальнюють наступні припущення:

- Люди постійно прагнуть задовольнити конкретні ієрархічні потреби. Коли потреба задоволена, мотивуючий фактор автоматично припиняється. Натомість існує потреба у вищому порядку, який, поки не буде задоволений, є мотиватором для людини.
- Потреби людини дуже різноманітні за формою та вираженістю. Дія людини в даний момент визначається конкретними потребами, які вони намагаються задовольнити.
- Для задоволення потреб нижчого порядку спектр можливостей значно менший, на відміну від безлічі наявних ресурсів для задоволення потреб вищого порядку. [46]

Потреби, про які пише Маслоу, мають певну ієрархію, що проілюстровано пірамідою (рис. 2.1). Вони такі:

- фізіологічні потреби – вони належать до найосновніших потреб людини. Вони пов'язані з біологічним виміром людської природи і включають потреби виживання, такі як пиття, їжа, здоров'я, сексуальність, добробут чи притулок;
- потреба в безпеці – стабільність і безпека в ментальному вимірі;
- потреба належати – любов, дружба, соціальні зв'язки, належність до конкретних груп, належні міжособистісні відносини, потреба у визнанні – внутрішнє визнання (незалежність, самооцінка, компетентність), зовнішнє визнання (повага, престиж, повага, соціальна позиція);
- потреба в самореалізації – особистісний розвиток. [46]



«Рисунок 2.1. Піраміда Маслоу про потреби» [46]

Маслоу поділяє потреби на дві категорії: нижчий порядок (тобто фізіологічні потреби та безпека) та вищий порядок (включає потреби в належності, визнанні та самореалізації). Умовою і водночас мотиватором задоволення індивідуальних потреб в ієрархії є завжди досягнення більш ранніх рівнів.

Потреба в самореалізації – це найвищий рівень і водночас це безперервний і безперервний процес. Рівень мотивації її задовольняти мінливий, оскільки на нього впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Вони визначають їх вік, здоров'я, оточення, навколишнє середовище тощо, переводячи модель Маслоу на практичну основу. Фізіологічні потреби включають роботу в загальному сенсі, відпустку, перерви на їжу та відновлення, раціонально запланований робочий час. Для потреб безпеки: визначеність роботи, своєчасна та адекватна оплата праці, дотримання роботодавцем правил охорони праці. Необхідність належати полягає у правильних і доброзичливих відносинах з колегами, а також з керівництвом та клієнтами компанії.

Потреби в визнанні включають в себе визнання, сприяння, відповідальність та обгрунтованість довіреної роботи керівника. Необхідність самореалізації – це незалежність праці, творчої праці, що є викликом для працівника. Це також незалежність та участь у процесі прийняття рішень. [46]

Іншими словами, працівникам спочатку потрібна зарплата, достатня для забезпечення їх та їхніх сімей харчами, житлом та захистом, а також безпечним робочим середовищем.

На думку Маслоу, у професійному житті особистості самореалізація стає потребою лише тоді, коли всі попередні задоволені. Лише з цього моменту людина починає прагнути розвивати власну особистість, а також шукати сенс на роботі та можливості розширити сферу відповідальності. [46]

Цікавим явищем є те, що лише на рівні самореалізації видно найбільші індивідуальні відмінності у формі задоволення цієї потреби. Це важливий урок для менеджерів, адже лише дуже хороші знання людей і те, що мотивує кожного з них, дозволяє в повній мірі використовувати людський потенціал для блага всієї організації. [47]

Це надзвичайно важко, оскільки потреби людей на цьому рівні значно відрізняються. Як зазначали Бакінгем і Коффман, потрібно зосередитися на перевагах кожної людини та визнати їх слабкі місця при керуванні людьми [49]. З ними не слід боротися або вдосконалювати. Натомість ви повинні зробити все, щоб допомогти працівникові розвинути свої здібності, щоб він став ще більше самим собою. Такий радикальний підхід є результатом простого спостереження: всі люди різні, у кожної людини є унікальний набір талантів, унікальні моделі поведінки та бажання. [49]

Ключовим моментом використання теорії Маслоу на практиці є використання принаймні одного із наведених нижче методів, щоб дізнатися про потреби працівника та поєднати їх із наявними ресурсами та цілями. Вони:

- аналіз опитування;
- формальні періодичні бесіди;
- таблиці ідей;
- спостереження;
- командна та індивідуальна виплата;
- розмови (відносини);

- зовнішня інформація;
- аналіз документів;
- думки колег. [50]

Дуглас Макгрегор пропонує ще одну важливу теорію мотивації. Це в деякому сенсі доповнює модель, запропоновану Маслоу. У ньому представлені два крайні способи оцінки поведінки працівників керівниками та витікаючі з них методи поведінки та мотивація підлеглих [51].

Теорія Х передбачає, що люди від природи не люблять працювати і роблять це з необхідності [51]. При цьому вони уникають як роботи, так і пов'язаних з цим обов'язків. Вони вважають за краще керуватися, ніж спрямовувати інших. Крім того, люди не люблять змін і бунтуються проти неї, адже безпека – це найважливіше для них. Наслідком цієї простої тези є переконання, що працівники вимагають нагляду та переконання [52]. Згідно з цією теорією, роль керівника полягає в тому, щоб змусити людей працювати, оскільки вони позбавлені честолюбства, а сама робота має для них другорядне значення.

Теорія Y передбачає щось зовсім протилежне, а саме те, що робота, як і інші види діяльності людей, є чимось природним і вписується в людську природу. Відповідно до цієї точки зору, людина любить працювати, прагне до відповідальності та отримує задоволення від роботи. Крім того, такі функції, як фантазія, креативність та здатність приймати рішення, вирізняють всіх працівників – не лише менеджерів [53].

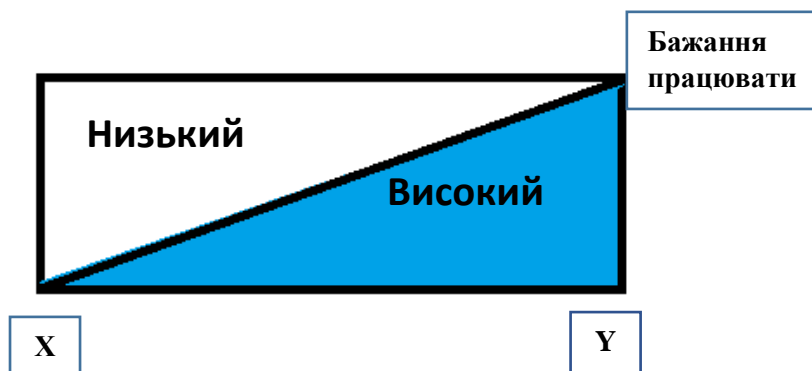


Рисунок 2.2. «Рівні бажання працювати згідно теорії X та Y»

Посилаючись на Теорію потреб Маслоу, Макгрегор зауважив, що Теорія Х домінує серед працівників, які прагнуть задовольнити потреби нижчого порядку, тоді як Теорія Y найчастіше відноситься до тих, хто прагне задовольнити потреби вищого порядку.

Оскільки людська природа є складною, а людина – це сукупність різноманітних рис, їх не можна чітко (а ще більш остаточно) віднести до будь-якої закономірності [52]. Це було б занадто абстрактно і радикально. Макгрегор був прихильником віри в те, що людина здатна в певних пропорціях зробити обидва припущення, але особисто схильна до домінування Теорії Х.

Отже, найкращий спосіб мотивувати працівників – брати участь у прийнятті рішень і перекладати на них відповідальність роботи. Йдеться також про створення правильної атмосфери в середовищі працівника, стимулювання правильних дій як індивідуально, так і в командах [53].

Серед безлічі різних мотиваційних методів найважливішими та найефективнішими є ті, які викликають щирий ентузіазм у людей та спонукають їх до дії. Тільки коли цілі компанії стануть особистими цілями співробітників, останні знайдуть сили та бажання ефективно їх досягти. Тому головним мотивуванням інших є викликати особисті стосунки працівників до цілей організації [54].

Цей підхід узгоджується з двофакторною теорією Фредеріка Герцберга, яка також підірвала ефективність мотивації за допомогою психологічних та фізичних стимулів переконання. Відомий метод "палиці та моркви", який використовується для «мотивації» працівника, викликає, в кращому випадку, його дії, рух внаслідок конкретного стимулу, але це не має нічого спільного з вивільненням ентузіазму у працівника або особистою прихильністю до досягнення цілей [47].

Герцберг зазначає, що і позитивні, і негативні стимули викликають лише тимчасову діяльність працівника. З іншого боку, про мотивацію ми можемо говорити лише тоді, коли підлеглий хоче працювати і досягати цілей, і це

впливає з його внутрішньої мотивації – а не від зовнішнього стимулу, який є покаранням чи винагородою (або її примаром) [47].

Герцберг виділив дві групи факторів, що впливають на працівників. Перша група – гігієнічні фактори. Вони мають зовнішній характер і включають такі елементи, як: винагорода, умови праці, міжособистісні відносини, політика компанії та управління. Другу групу становлять мотиватори, тобто внутрішні фактори, такі як визнання вищого, задоволеність, заохочення, нагороди, досягнення, відповідальність та особистісний розвиток [48].

Герцберг зазначив, що обидві групи доповнюють одна одну і визначають напрями мотивації та задоволення роботою. Мотиваційні фактори дають працівникам відчуття задоволеності роботою та мотивують їх продовжувати зусилля. Важливо, що відсутність мотиваторів не викликає невдоволення. Однак гігієнічні фактори – це елемент, який може викликати незадоволення роботою [47].

Коли ці фактори є позитивними, наявними в робочому середовищі, люди вважають їх природними, звичайно, належать їм і не виявляють особливого задоволення, скоріше це можна охарактеризувати як відсутність незадоволення; коли вони відсутні, зазвичай виникає велике невдоволення даною ситуацією, що також може вплинути і фактично мати вирішальний демотиваційний вплив на їх роботу.

Незважаючи на певну критику, теорія Герцберга широко прийнята донині, тоді як його ставлення до роботи є одним з найбільш часто повторюваних [48].

Результати чітко показують, що люди спричиняються двома різними потребами: біологічною (уникнення болю, голоду, потребою у безпеці тощо) та потребою у вищому порядку: визнання та особистісний розвиток [48].

Теорія Герцберга про мотивацію та гігієну в роботі чітко вказує, що для того, щоб отримати ефективну та віддану команду працівників, треба вміло

збагатити зміст роботи, використовуючи мотивуючі фактори. Пропоную розглянути порівняльну таблицю вище розглянутих теорій мотивації:

Таблиця 2.1. «Переваги та недоліки теорій мотивації»

Теорія	Переваги	Недоліки
1	2	3
Ієрархія потреб А.Маслоу	<ul style="list-style-type: none"> – бескінечна система мотивації. – задоволення власних потреб в інтересах організації. – мотивація розвивається згідно зміни потреб. 	<ul style="list-style-type: none"> – індивідуальні риси людей не беруться до уваги. – модель ледь піддається в практиці малого та середнього бізнесу.
Теорія Х і Y Д. Макгрегора	<ul style="list-style-type: none"> – вся робота регламентується та контролюється. – людина як елемент організації яка усвідомлює і прагне покращити свою роботу не чекаючи вказівок – спрямування на інтенсифікацію праці робітників. 	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення заробітку за рахунок підвищення виробітку. – жорстка регламентація поведінки.
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	<ul style="list-style-type: none"> – достатня кількість мотиваційних чинників не викличуть незадоволення. – складені переліки факторів дозволяють працівникові виявляти свої вподобання. – успіхи в роботі, визнання заслуг дозволяють підвищити позитивні мотиви поведінки. 	<ul style="list-style-type: none"> – наявність двох груп чинників не завжди підходять працівникам. – методи дослідження – суб'єктивні.

Підсумовуючи сказане, я дійшла висновку, що для ефективності управління людьми, треба спостерігати за потребами які рухають ними. Як відомо, час не стоїть на місці, а потреби людей постійно змінюються, а отже тим самим можна сказати, що зовнішнє стимулювання, яке спрацювало один раз, не буде ефективно працювати увесь час [49].

2.3. Кадрове забезпечення підприємства ТОВ «Телекомпанія СТС»

Успіх будь-якого підприємства залежить насамперед від необхідної форми власності кількість належних компетентних та відданих працівників. «Забезпечення безпеки поточні та майбутні кадрові потреби компанії обслуговуються першими планування людських ресурсів. Це вихідний момент у процесі придбання звільнення працівників та розвиток їхнього трудового потенціалу відповідно до цілей організація» [54]. Розглядаючи питання кадрової політики, я зупинилася на кількох підходах до цієї проблеми, розробленої теоретиками. Під терміном «кадрова політика» Д.П. Мельничук розуміє комплекс заходів, пов'язаних з підготовкою, підбором, розподілом та вдосконаленням персоналу. Складовими широко зрозумілої кадрової політики є, серед іншого, зайнятість та заробітна плата, а також сфери, пов'язані з підготовкою кадрів [56].

У більш вузькому розумінні політика управління персоналом – це забезпечення правильного підбору людей на керівні посади. Складеними таким чином компонентами кадрової політики є: критерії відбору управлінського персоналу, система їх оцінки та система підвищення кваліфікації [56].

Керівники несуть головну відповідальність за кадрову політику на робочому місці в межах довірених їм організаційних підрозділів. Тоді як (спеціальним) предметом кадрової політики є колектив, який також є предметом дії підсистеми персоналу. Кадрова політика є в руках влади зброєю, що дозволяє успішно реалізувати поставлені соціально – економічні цілі [57].

Зміст визначення кадрової політики показує її мету, яку можна узагальнити так:

а) метою кадрової політики є вибір на посади у всіх сферах державної діяльності, державних органів та адміністрації, політичних, соціальних, професійних організацій, творчих, наукових та культурних об'єднань таких людей, чиї схильності та результати попередньої роботи гарантують досягнення намічених цілей;

б) метою кадрової політики є також виховання та підвищення кваліфікації персоналу в процесі роботи на всіх рівнях управління [58].

З іншого боку, проблема постає дещо інакше. Кадрова політика визначається як загальна координована довгострокова діяльність, орієнтована на формування екіпажу, що ефективно реалізує соціальні та власні цілі на робочому місці та індивідуальний, командний розвиток працівників [59]. Визначення принципів та напрямків кадрової політики та її реалізація є необхідною умовою забезпечення безперервності методів управління на робочому місці.

Кадрова політика – одна з найважливіших функцій управлінського персоналу на підприємстві [59]. Для його здійснення потрібен великий досвід, хороші знання людей та інтуїція, і перш за все ґрунтовні знання людської праці, знання цілей, які ми маємо намір досягти, а також науково розроблені методи дій, що дозволяють приймати найбільш сприятливі кадрові рішення. Аналізуючи пропозицію персоналу, ми враховуємо два джерела праці: внутрішнє та зовнішнє.

Можна представити аналіз внутрішнього ринку праці, тобто кількість працюючих, які вже працюють. Кадрове забезпечення на аналізованому підприємстві ТОВ «Телекомпанія СТС» складається з 23 чоловік станом на 2021 рік [59].

Апарат управління – 2 людини, а саме головний продюсер та комерційний менеджер.

В 2020 році заробітна плата працівників підприємства склала 6500 грн. Станом на кінець 2020 року фонд оплати праці штатних працівників (усього) по підприємству, склав 86355,3 тис. грн. Згідно зібраних та проаналізованих даних, пропоную відслідкувати тенденцію плинності кадрів. Для цього слід побудувати діаграму за даними попередніх декількох років.

Як зазначалось вище, велике значення відіграє розуміння і реальна оцінка слабких та сильних сторін підприємства. Отже наступним кроком

пропоную провести SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Телекомпанія СТС», та виділити його слабкі та сильні сторони.

Таблиця 2.3. «SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Телекомпанія СТС»»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Спеціалізованість в сфері ЗМІ 2. Вплив на аудиторію та формування громадської думки 3. Провідне становище серед усіх ЗМІ Сумщини 4. Достатньо удосконалена мотивація працівників. 5. Система штрафів та премій.	1. Недостатня кількість висококваліфікованого персоналу, креативних журналістів, грамотних редакторів
Можливості	Загрози
1. Залучення інвестицій всеукраїнських компаній. 2. ЗМІ є своєрідним посередником між держслужбовцями та населенням 3. ЗМІ уособлюють собою фактично «четвертою владою» та мають досить велику довіру населення	1. Молодий вік штатного персоналу (декретні відпустки)

У великій організації необхідно запуснути бази даних для прогнозування подальшого розвитку ситуації. Для прогнозування цієї ситуації ми можемо використовувати такі джерела даних та методи їх обробки: [60]

1) Книга управління, містить дані про керівників різних рівнів, про їх освіту, навички, результати роботи, особисті цілі та прагнення тощо;

2) Книга – правонаступник містить інформацію про поточний персонал усіх робочих місць у компанії та потенційних кандидатів у компанії, здатних та бажаючих зайняти посаду у разі вакантної посади. Книга наступників нагадує організаційну схему, в якій на кожній робочій станції є ім'я особи, яка її зараз

займає, та в пріоритетному порядку прізвища кандидатів, які можуть їх включити в майбутньому. Книга наступників також містить інформацію про освіту працівників, передбачуваний рік виходу на пенсію, сфери, в яких працівник виявляє особливу компетентність, і в якому він повинен удосконалюватися тощо;

3) Книга про кваліфікації. Книга покликана полегшити рішення про заохочення працівників або переведення їх на інші робочі місця. Він включає такі дані, як біографічна інформація про працівників, їх досвід, вміння та знання, дипломи та закінчені курси тощо;

4) Цільові показники коливання. Це нормативні показники планування, які функція персоналу повинна реалізовувати, наприклад, щоб зменшити коливання керівних посад;

5) Матриці транзакцій ілюструють будь-які зміни у потенціалі організації (підвищення кваліфікації, деградація, зміна, робочі місця, коливання). Матриця показує шлях працівників від моменту вступу в організацію, через послідовно зайняті робочі місця, до виходу з організації [61].

Завдяки сучасним технологіям людство у будь-який час доби може отримати ту чи іншу інформацію, яка цікавить. На телебаченні випуски новин готують до ефіру у різний час. У вигрші лишаються усі: той, хто хоче з самого ранку бути у курсі подій, дивіться ранкові ефіри; той, хто ввечері після роботи прагне трохи відпочити та дізнатись, що коїться в країні, переглядає вечірній випуск. Останній, як правило, найбільший за обсягом новин. Адже за день їх накопичується чимало.

Аби зайжди готувати найактуальніші новини, у студії та редакції працює чимала кількість людей. Робота складна, відповідальна та іноді виснажлива, тому працівників постійно необхідно заохочувати та мотивувати.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Телекомпанія СТС»

Телеканал СТС (Соціальне телебачення Сумщини) – один із найновіших телепроектів України. Створений у рекордно короткі строки, СТС розпочав мовлення у липні 2015 року.

Компанія свідомо відмовилася від аналогового та цифрового ефіру, та з першого дня роботи сконцентрувалася на кабельних мережах. Відтак, глядач отримує сигнал каналу СТС в унікальній якості, що нічим не поступається європейським аналогам. Канал СТС – єдиний на Сумщині телевізійний мовник, повністю готовий до переходу на HD формат.

Команда СТС вкрай ретельно реагує на коливання аудиторії та рейтингу каналу. Застаріла методика оцінювання через «територію покриття сигналом» не використовується. СТС робить наголос на охопленні домогосподарств, підключених до мереж кабельних операторів.

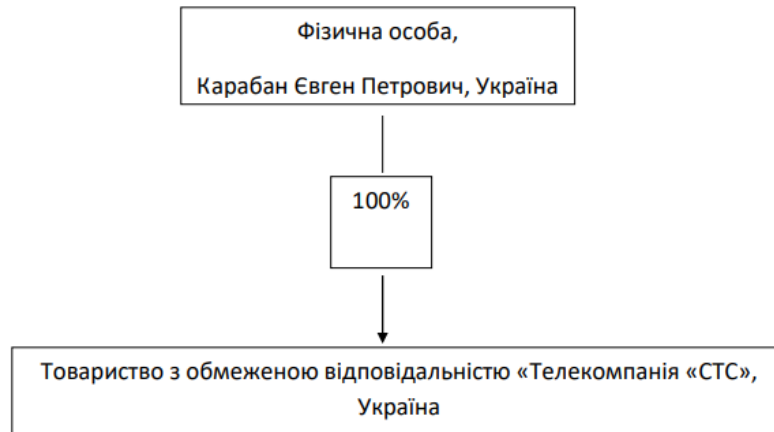
Програми каналу доступні понад 200 000 абонентів кабельних мереж Сумщини. Отже, потенційна аудиторія СТС сягає до 800 000 глядачів в усіх найбільших населених пунктах регіону.

Карта доступності програм каналу СТС:

СТС – канал про людей і для людей. Тема кожної новини чи програми – це проблема конкретного мешканця регіону. Команда каналу видає в ефір те, що бачать навколо звичайні люди, те, чим вони живуть.

Телекомпанія працює не лише як телевізійний мовник, але і як потужний регіональний продакшн. Більше половини щодобового ефіру СТС складають програми власного виробництва. Це абсолютний рекорд на території Сумської області.

СХЕМАТИЧНЕ ЗОБРАЖЕННЯ СТРУКТУРИ
власності суб'єкта інформаційної діяльності станом на 31 грудня 2020 року



Якщо прослідкувати, який із жанрів найчастіше з'являється у телевізійних новинах, то це репортаж. Його цінують за те, що він дає глядачу можливість відчувати безпосередній контакт із тим, що відбувається на екрані, здатен впливати на психологічний стан аудиторії. При прямому репортажі подія транслюється одразу у прямий ефір. Цей жанр потребує від журналіста часу та зусиль. Адже необхідно не лише бути присутнім на місці події, а й майстерно володіти словом та мати оригінальну подачу новин. Телекомпанія СТС випускає щоденні новини з понеділка по п'ятницю та підсумки на вихідних. Для аналізу контенту я взяла лише буденні новини:



- Заходи, тренінги, конференції, наради – 19 – 24% ;
- Проблемні (відсутність опалення, пожежа) – 18 – 23% ;
- Святкування, виставки – 16 – 21% ;
- Політичні сюжетами з рекламою партій – 3 – 4% ;
- Кримінал (грабіж, ДТП, контрабанда) – 7 – 9%
- Реформи, зміни – 8 – 10% ;
- Нейтральні (погода, діяльність лісгоспів) – 6 – 8% ;
- Спорт – 1 – 1%.

На телеканалі СТС в процесі діяльності та створення контенту давно усвідомили, що покладатися в цій важливій справі на таку річ, як «людський фактор», неправильно й недалекоглядно. Людина може бути дуже відповідальною й сумлінною, але вона може просто втомитися. А звідси вже недалеко й до неухважності, за яку можна заплатити дуже дорогою ціною. Тому в акціонерному товаристві дбають, аби служби, які відповідають за безпечну експлуатацію газопроводів були забезпечені належним, високоточним і сучасним обладнанням [65].

Підприємство не має конкурентів, бо займає вигірше становище. Але висвітленням реформ та законодавчих змін у випусках новин на регіональних телеканалах також займаються телеканали «АТВ» та «Відікон».

Перевагами даної структури є:

- Рішення приймаються швидше і точніше.
- Дозволяє зосередити права та відповідальність на руках найкомпетентніших людей.
- Пов'язування зарплат працівника з результатами, отриманими окремими підрозділами.
- Висока гнучкість і адаптивність системи.

Недоліки дивізіональної структури:

- Складна координація
- Сприяє конкуренції між організаційними підрозділами.

- Надає перевагу керівникам відділів в досягненні своїх короткострокових цілей.
- Дублювання робіт різними підрозділами.
- Може призвести до складності процесів управління, якщо взаємозалежності між окремими підрозділами занадто сильні [66].

Аналізуючи обране підприємство, можу зробити висновок, та сказати, що дивізіональна організаційна структура відповідає підпорядкування працівників на підприємстві.

3.2. Аналіз існуючої системи мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Телекомпанія СТС»

Мотивація є одним з основних елементів, що визначають ефективну дію кожної людини. Ви можете назвати це певним стимулятором народжуючи потребу в кожному з нас виконувати конкретне завдання. Це дає силу діяти, і визначає наполегливість та інтенсивність зусиль, кожна людина здатна досягти своєї цілі.

Для досягнення успіху компанії керівництво завжди має пам'ятати про досягнення своїх кінцевих цілей. Одним з багатьох факторів, що безпосередньо впливають на прибутковість компанії, є продуктивність її працівників.

Система стимулювання в компанії є основою для безперебійного функціонування компанії. Це перевага під час пошуку нових співробітників, а також важливий інструмент для утримання тих, хто має більш високий стаж [65].

В даному розділі пропоную розглянути та проаналізувати систему мотивації працівників на ТОВ «Телекомпанія СТС».

Згідно Корпоративного договору ТОВ «Телекомпанія СТС», система стимулювання працівників включає в себе: навчання співробітників, професійну підготовку, модернізацію управління, створення командних

завдань, управління проектами, формування позитивного іміджу компанії всередині компанії, PR- орієнтовану на співробітників діяльність, програми інтеграції персоналу, заохочувальні змагання, фінансування привабливих поїздок чи матеріальних призів, фінансові подяки, премії працівників, доплати та надбавки до основної заробітної плати, формування ефективної співпраці між персоналом [67].

Пропоную розглянути положення з кодексу по нормуванню та оплаті праці, заохочення та стимулювання персоналу, він включає в себе наступне:

- Система винагородження персоналу;
- Формування та використання фонду оплати праці;
- Нормування праці;
- Основна заробітна плата;
- Доплати і надбавки до основної заробітної плати;
- Преміальні виплати;
- Матеріальна допомога та матеріальне заохочення;
- Відпустки;
- Соціально-побутові умови та пільги персоналу;
- Охорона праці та здоров'я [67].

Розглянемо складові елементи функціонування системи матеріальної мотивації на телеканалі СТС.

Дана організація забезпечує конкурентоспроможну заробітну плату для всіх працівників. Щороку проводиться аналіз конкурентоспроможності заробітної плати.

Нателеканалі СТС існують дві системи оплати: погодинна та оклади.

Працівники телеканалу СТС отримують плату погодинно, а менеджери – оклад. Додатково співробітники отримують бонус до погодинної заробітної плати (окладу) в залежності від результату атестації від 5% до 15%.

Існує ціла низка програм, які показують працівникам, що вони потрібні цій компанії. Телеканал СТС здійснює свою мотиваційну політику

притримується наступного правила: «Наші працівники – це наша гордість та майбутнє нашої країни!».

Функціонування системи мотивації на телеканалі СТС дає підстави зробити такі висновки:

- системи мотивації є важливою частиною менеджменту;
- мотиваційні теорії є цінним джерелом для практиків-керівників у сфері формування ефективного механізму мотивації праці з урахуванням розвитку ринкової економіки;
- способи управлінських впливів на активізацію персоналу різні, але направленість їх одна на досягнення поставлених цілей організації;
- концепція збагачення праці з позицій економічного і психологічного аспектів полягає у створенні ефективної мотиваційної системи, яка підвищує значимість роботи і забезпечує можливість посадового і професійного зростання, а також прояву творчих здібностей особистості.

Відміченими недоліками системи матеріальногостимулювання персоналу на телеканалі СТСє:

1. недосконале застосування форм і систем оплати праці персоналу;
2. неефективна система преміювання персоналу;
3. відсутність дієвого регулювання підвищення ефективності праці кожного індивідуально взятого працівника шляхом методів матеріальної та нематеріальної мотивації.

Основні переваги працевлаштування на телеканалі СТС – у першу чергу телеканал СТС– це стабільність і впевненість у завтрашньому дні. Адже СТС – компанія, яка:

- гарантує офіційне працевлаштування згідно КЗпП України;
- дає можливість професійного і кар'єрного росту;
- проводить величезну кількість тренінгів і відповідно гарантує отримання необхідних для роботи знань;
- дає можливість вивчати англійську мову чи отримати медичне страхування за корпоративними знижками.

Місія підприємства – сукупність найзагальніших настанов і цільових установок, які характеризують мету існування (призначення) підприємства і принципи його діяльності.

Добре сформульована місія містить опис орієнтирів, сфери діяльності, можливостей і способів її здійснення, філософії, а також бажаного іміджу підприємства. Без цього неможливе стратегічне планування і управління ним.

У широкому розумінні *місія* є констатацією філософії, призначення, сенсу існування підприємства.

Філософія підприємства визначає цінності, принципи, ідеологему, відповідно до яких воно має намір здійснювати свою діяльність.

Призначення підприємства визначає дії, які воно планує, і те, яким прагне бути.

У вузькому розумінні місія розкриває сенс існування підприємства, в якому виявляється його відмінність від інших. Правильно сформульована місія, втілюючи в собі загальний філософський зміст, обов'язково виражає певні принципи, критерії, що робить її унікальною в ринковому середовищі.

Чітко сформульована місія виражає те, яким до певної міри є підприємство і яким воно прагне бути, а також його унікальність. Для цього у відповідних документах мають відобразитися такі аспекти:

- цільові орієнтири підприємства (на вирішення яких завдань спрямована його діяльність; цілі, яких прагне воно досягти у довгостроковій перспективі);
- сфера діяльності підприємства (який продукт воно пропонує покупцям і на якому ринку здійснюватиме його реалізацію);
- філософія підприємства (цінності, принципи, символи);
- можливості і компетенції для здійснення діяльності (ресурси, технології, ноу-хау, сукупний потенціал, який передбачається задіяти у довгостроковій перспективі).

При формулюванні місії не менш важливим є імідж, який фірма намагається створити у свідомості реальних і потенційних споживачів її товарів і послуг.

Місія телеканалу СТС : постійне застосування в своїй діяльності інноваційні підходи щодо подання інформаційних даних для населення.

Основними символами даної компанії є фірмовий знак наступного вигляду:

Основним слоганом телеканалу СТСє: «Вчасно, оперативна, об'єктивно».

Після формулювання місії визначають головні стратегічні цілі, які окреслюють напрям і кінцеві результати діяльності. Цілі перетворюють місію на конкретні зобов'язання підприємства.

Підприємству, що має чітко, зрозуміло і правильно сформульовану місію, значно легше дається вироблення і реалізація стратегії, воно ефективніше використовує потенціал ринку, легше долає проблеми, породжені конкуренцією.

Цілі підприємства – сформульовані у процесі стратегічного планування конкретні кінцеві результати, яких підприємство прагне досягти через певний проміжок часу.

На відміну від місії, яка задає загальні орієнтири, напрями розвитку підприємства, що визначають сенс його існування, цілі фіксують кінцеві етапи, до яких воно прагне. З обґрунтування цілей, як правило, починається робота над формуванням стратегії підприємства, оскільки заради їх досягнення воно формується, функціонує і розвивається як соціальна система.

У цілях реалізуються об'єктивні і суб'єктивні чинники стратегічного управління організацією, адже вони повинні відповідати об'єктивним законам, без чого не будуть реальними, а значить – і досяжними. Водночас цілі є продуктом свідомості, формулюються людьми і відображають їхні інтереси.

Цілі є основою критеріїв для визначення проблем, прийняття рішень, контролювання й оцінювання результатів діяльності, матеріального і морального заохочення співробітників.

Основні групи цілей, що стоять перед телекомпанією «СТС»:

- економічні, фінансові:

- 1) підвищення прибутковості;
- 2) забезпечення фінансової стабільності телекомпанії;
- 3) подолання кризи, в якій опинилася компанія та світова економіка в цілому;
- 4) підвищити рівень капіталізації підприємства на 5 % за 2 роки;
- 5) запровадити з 2021 року систему безперервного навчання, підвищення кваліфікації персоналу;
- 6) з 2021 року запровадити єдину інформаційно-методологічну базу для обґрунтування і узгодження управлінських рішень;
- 7) вийти в лідери на вітчизняному ринку інформаційних програм.

Система мотивації працівників, якій надає перевагу компанія, спрямована на те, щоб працівники більше брали участь у роботі, яку вони виконують, і тим самим покращували якість роботи.

Дане підприємство асоціює своїх працівників. Підприємство запрошує різні музичні гурти на тематичні свята, які сприяють проведенню гарного часу. Крім того, час від часу проводяться організації кількадечних поїздок на екскурсії, часто в літній сезон. Для працівників організації є можливість безкоштовно відвідувати спортивний комплекс.

Крім основної зарплати, працівники отримують премії (перераховані вище).

Також на підприємстві існують методи покарання працівників. При порушенні певних правил працівник карається відповідно до ситуації. Часто це закінчується інструкцією, але бувають випадки, коли потрібно використовувати більш радикальний метод. Вважається, що і винагорода, і покарання є мотивуючими факторами. Слід зазначити, що на підприємстві існує не тільки система заохочень, також є штрафні санкції, за яких можливе зниження розміру премії до 100%:

1. Порушення дедлайнів передачі сюжетів до режисерів.
2. Затримка випуску новин.
3. Вихід сюжету із помилками у титрах, або без титрів.

4. Невчасно наданий сюжет на перевірку до редактора.
5. Відсутність теми у журналіста станом на 11:00
6. Сюжет не вийшов в ефір з вини журналіста.
7. Перше запізнення на зйомку протягом місяця (для всієї знімальної групи)

Шанс на підвищення кваліфікації – це переважно люди, які підвищують свою кваліфікацію та навички та поступово долають рівні в ієрархії організацій.

Підприємство надає своїм працівникам можливість підвищити кваліфікацію. Водії підприємства забезпечені службовими мобільними телефонами з платою за дзвінки, автомобілями та іншим [67].

Отже, проаналізувавши існуючу систему мотивації на підприємстві ТОВ «Телекомпанія СТС» можна зробити висновки, щодо надбавок та доплат, вони розроблені згідно законодавства країни [60].

Але для більш продуктивної роботи працівників підприємства, пропоную удосконалити існуючу систему мотивації.

3.3. Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Телекомпанія СТС» за допомогою впровадження системи бонусних заохочень

Система мотивації персоналу. Провідне місце у стандартах персонал-системи повинні займати методики, за допомогою яких, вивчають мотиви та антимотиви. Слід також підкреслити, що на сьогодні стає необхідним створення спеціальної заохочувальної програми, для працівників ТОВ «Телекомпанія СТС».

Насамперед необхідно відобразити методичний інструментарій для отримання інформації, та для вирішення задач мотивації персоналу. Найбільш важливим завданням системи є те, що вона повинна приносити користь співробітникам. Особливу увагу слід приділити типу і тривалості їх роботи, щоб не виявилось, що вони не можуть скористатися запропонованими

пропозиціями. Можуть бути ситуації, в яких створення системи мотивації співробітників буде нелегким. Завдяки ретельному визначенню робочого середовища і специфіки підприємства, можна вибрати оптимальну систему мотивації.

Проналізувавши обране підприємство, слід вказати на їх слабкі місця. З вище описаного SWOT-аналізу слабкими сторонами підприємства ТОВ «Телекомпанія СТС» на даний момент є:

1. Недостатня кількість кваліфікованого, технічного, спеціалізованого персоналу.
2. Низькі заробітні плати працівникам.
3. Не достатньо удосконалена мотивація персоналу.

Якщо у роботодавця є злагоджена команда співробітників, які добре працюють в групі і добре виконують свою роботу, вони повинні подбати про них. Система мотивації робить саме це. Якщо людина відчуває себе комфортно працюючи на обраній посаді, вона безумовно захоче залишитися на підприємстві довше, що економить час і гроші роботодавця. Вартість втрати працівника дорівнює десятиразовій його зарплаті. Мотивація залишитися назавжди, може бути різною:

1. Гарна дружня атмосфера
2. Хороша організація роботи
3. Можливість розвитку
4. Побудова організаційної культури
5. Політика чесного ціноутворення
6. Додаткові цікаві проекти
7. Можливість проявити себе та свою креативність.
8. Безкоштовне відвідування навчальних курсів, участь у різноманітних проектах, корпоративне відвідування спортивного комплексу.

Існування систем стимулювання в компанії приносить багато переваг як працівникам, так і роботодавцям. Співробітники отримують більше

задоволення від роботи, підвищуючи свою зацікавленість завданням, покладеним на них. Отримуючи додаткові фінансові або нефінансові вигоди, вони збільшують свій внесок в розвиток підприємства, що так важливо в наш час. Надання бонусів роботодавцем, може знизити плинність кадрів, при цьому здійснивши вплив на стабільність підприємства. Такі дії зберігають гарний імідж компанії. Належна робота систем стимулювання гарантує роботодавцеві, що працівники не віддадуть перевагу конкурентам, спокушаючись лише тільки підвищенням заробітної плати. Тому, щоб не втрачати висококваліфікований, молодий персонал, потрібно застосовувати системи мотивації.

2. Для журналістів та редакторів які мають негативний вплив на зір, в процесі виконання робочих обов'язків – надавати безкоштовний сертифікат в розмірі (300 грн) два рази на рік, для обстеження в сучасній клініці зору.

$300\text{грн} * 2 = 600\text{ грн в рік}$

$23 * 600 = 13\ 800\text{ грн в рік}$ – витрата на обстеження в сучасній клініці двічі на рік для кожного працівника.

У зв'язку зі складним політичним становищем в країні, високими цінами на житло, велика кількість молоді виїжджає за кордон, залишаючи робочі місця в Україні, спричиняючи великий дефіцит кадрів в різних сферах галузі. Виходячи з даної проблеми, пропоную впровадити наступне:

Надати працівникам безвідсоткову позику на придбання житла, за умов прописаних у договорі головою правління.

Наприклад, ТОВ «Телекомпанія СТС» видає позику працівникові в розмірі 30000 грн, за умови, що той пропрацює на підприємстві не менше 7 років, та буде виплачувати заборгованість кожного місяця встановленим % із заробітної плати.

Не менш важливим фактором є харчування працівників підприємства. Враховуючи, що місце розташування даного підприємства знаходиться за межами міста, працівники не мають змоги харчуватися в місцевих їдальнях та

кафетеріях за доступними цінами. На підприємстві працює їдальня, але ціни встановлені орендаторами, не відповідають заробітній платі працівників підприємства, та є занадто завищеними. Отже слід впровадити систему знижок харчування для працівників підприємства. Компенсувати:

- 20% від вартості обіду працівникам підприємства.
- 50% працівникам з інвалідністю.

Говорячи про те, що середня ціна комплексного обіду в їдальні становить приблизно 40-50 грн, а на підприємстві в кафетерії в день харчується приблизно 20 осіб, то витрати в день складуть:

$$20 * 50 = 1000 \text{ грн.}$$

В місяці в середньому 24 робочі дні, тому за місяць витрати на харчування складуть 24 000 грн.

Говорячи про основну заробітну плату, якщо розрахувати середню заробітну плату по підприємству, то фінансові показники досягають середнього рівня заробітної плати. А насправді, період праці на даному підприємстві показав, що існує порушення принципу справедливості в оплаті праці.

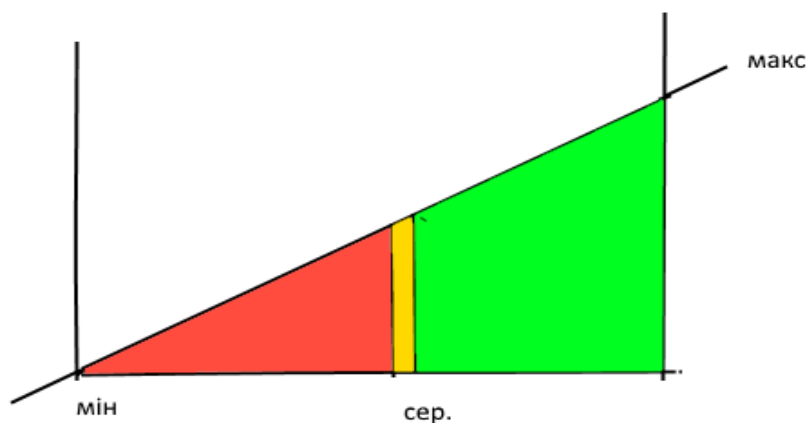


Рисунок 3.1. «Рівень заробітної плати працівників»

На рисунку 3.1. відображено динаміку заробітної плати. Також не менш важливим фактором є те, що основна заробітна плата не змінюється декілька років поспіль. Відсутність диференціації в оплаті праці є серйозною помилкою. Дія цього принципу представляє ситуацію, коли працівники підприємства постійно отримують однакову винагороду, незалежно від результатів роботи. У цьому випадку оплата праці не збільшує та не зменшує їх прихильність до виконання завдань. Для ефективної мотивації на покращення наслідків необхідно оцінити результативність роботи і на цій основі сформулювати рухому частину оплати праці або підвищення заробітної плати.

Підводячи підсумок, щодо запропонованих чинників мотивації на підприємстві ТОВ «Телекомпанія СТС», слід зазначити, що витрати на впровадження (всього) складуть: $13\ 800 + 24\ 000 = 27\ 800$ грн.

На мою думку, для підприємства такого масштабу, розрахована сума коштів, не завдасть великого збитку, а отже реальна у застосуванні.

ВИСНОВОК

Мотивація працівників – це, безперечно, дуже важливий елемент управління людськими ресурсами. Це сфера, яка потребує спеціальних знань керівників, знань підлеглих, вмінь розпізнавати потреби та очікування, а також здійснювати заходи, на які постійно спрямоване формування мотивації працівників у довгостроковій перспективі [69].

Знання керівників у сфері ефективної мотивації працівників має велике значення в сучасному управлінні людськими ресурсами, особливо у світі, що швидко змінюється. Від керівника і від того, наскільки він розуміє роль мотивації, залежить важливість мотивації для працівників, в якому напрямку рухається команда, а отже, яким способом вся організація буде реалізовувати свої стратегічні цілі.

Ефективна мотивація повинна створювати повні можливості використання потенціалу всіх працівників – їхніх знань, навичок, талантів [70].

Варто пам'ятати, що критичне мислення важливе і в роботі сучасного керівника, особливо стосовно області мотивації праці.

Критичне мислення досить важлива компетентність, яка підтримує та сприяє аналізу потреб та очікувань працівників та правильний підбір рішень мотиваційний. Ефективне формування мотивації та побудова залучення працівників вимагає високого рівня мотивації від самих менеджерів і залучення до виконання завдань, цілей та нових викликів для своєї компанії. [71]. Керівники, які хочуть ефективно мотивувати підлеглих вони повинні вміти аналізувати, розпізнавати та застосовувати рішення, які позитивно впливають на ставлення, поведінку, а також на мотивацію та відданість підлеглих. [72].

Крім того, щоб ефективно мотивувати працівників, перш за все, потрібно з ними спілкуватися відкрито, довіряти та створювати можливості реалізовувати цікаві завдання, дбати про їх розвиток, бути чесними, будувати з ними позитивні стосунки. Сучасна освіта повинна відповідати потребам бізнесу, та повиненна вчати майбутніх ефективних керівників. Управлінці,

повинні зрозуміти, що майбутнє їх організації залежить насамперед від відданих та вмотивованих працівників [73].

В дипломній роботі досліджувався об'єкт ТОВ «Телекомпанія СТС», а об'єкт управління – персонал. Було проведено наступне: аналіз кількості та плинності персоналу, організаційної структури, аналіз методів мотивації персоналу та SWOT-аналіз підприємства.

Під час проведення аналізу плинності кадрів, було виявлено підвищення показників звільнення працівників за власним бажанням починаючи з 2015 року.

У мотивації персоналу на підприємстві «доплати та надбавки» до заробітної плати, які враховуються до основної заробітної плати, і тому носять негативний характер, адже працівник не може побачити конкретну суму цих доплат. «Доплати та надбавки» на підприємстві ТОВ «Телекомпанія СТС» розроблені відповідно законодавства. А виплати «матеріальної допомоги та матеріальних заохочень» прописані у Колективному договорі підприємства ТОВ «Телекомпанія СТС» розроблені за власної ініціативи, що є важливим для працівників.

Впровадження даних пропозицій мотивації на підприємстві ТОВ «Телекомпанія СТС» повинно вплинути на підвищення ефективності роботи працівників. Адже розроблена система мотивації спонукає працівників до підвищення своїх результатів діяльності. Також проаналізувавши фінансово-економічні показники доходу підприємства можна дійти висновку, що запропоновані мною впровадження не завдадуть збитку, а отже пропозиції реальні у застосуванні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. О. І. Зайченко, В. І. Кузнецова «Управління людськими ресурсами» Навчальний посібник для учнів/студентів професійних навчальних закладів із спеціальності «Комерційна діяльність». Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resu_rs.pdf
2. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви/Є.П. Іллін; переклад з рос. мови, передмова та примітки Т. В. Тадеєвої. – Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2013. – 512с.– (Сходи психології).Режим доступу: <https://bohdanbooks.com/upload/iblock/0b0/0b0ecaa84a67f7fb114a0d798b13a644.pdf>
3. Е.І. Цибульська «Управління потенціалом підприємства» навчальний посібник для чотирьох студентів вищих навчальних закладів, Видавництво – Харків НУА 2011, с.147
4. Стаття . Режим доступу: [Storey J. Human Resources Management: A Critical Text \(3rd edition\). Thomson Learning. 2007. URL: https://books.google.com.ua/books?id=TmsExMtSWB8C&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.](https://books.google.com.ua/books?id=TmsExMtSWB8C&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
5. «Порівняльний аналіз ефективності використання моделей управління трудовими ресурсами» (Стаття) Єлейко І. В кандидат економ.наук , Остапів Х. П. магістр – ст.103. Режим доступу: <http://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/09/25.pdf>
6. Управління персоналом: методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів спеціальності 6.030601 “Менеджмент організацій та адміністрування” / уклад. І. М. Сочинська– Сибірцева – Кіровоград: КНТУ, 2013. – 39 с.
7. Куцик В.І., Бовсуновська В.О. Удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві.Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Torg/2009_10/04.pdf.](http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Torg/2009_10/04.pdf)

8. «Класифні і сучасні моделі мотивації трудової дисципліни» О.С. Біліченко, асистент, Миколаївський державний аграрний університет 2012 р.
9. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К., Кондор. – 2006., 308 с
10. Чіксентміхайі М. (Книга) «Потік. Психологія оптимального переживання»/ Мігай Харків 2018 ст. 359, 257 ст.
11. Наукові матеріали онлайн. Електронний ресурс:
<https://pidruchniki.com/2015060964885/menedzhment/protseziyni-teoriyi-mo-tivatsiyi>
12. Павловська О.В. Удосконалення методів аналізу фінансового стану підприємств. Фінанси України. 2001. № 11. С. 54–62.
13. М.О. Самофалова, Т.С. Костюк «Особливості кадрової політики» Вінницький національний технічний університет. Наукова стаття. Режим доступу: <file:///D:/Downloads/2116-7391-1-PB.pdf>
14. Управління людськими ресурсами. Навчальний посібник для студентів вищ.навч.закладів Г.В.Щокіна, Н.А. Антонюк 2006– 497ст.
15. Стівена П. Роббінса «Правда об управленні персоналом» (Книга) 2003р– 304ст, Вільямс
16. Навчальний посібник Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. — К. : КНЕУ, 2013. — 466, [6] с.
17. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" М. І. Русінко, О. І. Судакова, Г. О. Ларченко, 2015 рік.
Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/>
18. Навчальний посібник «Управління проектами» В.Приймак, Київ – 2017 рік
19. Практика управління человеческими ресурсами: [учеб. А. Армстрейт, Питер 2009г.
20. Інтернет джерело. Режим доступу:

- <https://www.google.com.ua/search?hl=ru&tbm=bks&sxsrf=ACYBGNTm5XkMqIK9peU2NVaDtgzqA>
21. Книга «Як керують найкращі» Автор: Брайан Трейсі, 2017 рік, ст. 256
Електронна версія: <https://books.google.com.ua/books?>
 22. Навчальні матеріали онлайн. Режим доступу:
https://pidruchniki.com/1974070450783/menedzhment/adaptatsiya_personalu
 23. Навчальні матеріали онлайн. Режим доступу:
https://pidruchniki.com/12461220/bzhd/ergonomika_bezpeka_lyudini
 24. Стефан П. Робінс, Девід А. Де Ченцо. Основи менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. – К.: Видавництво Соломії Павличко „Основи”, 2002. – 671 с.
 25. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник/ Під ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. – Київ: ЦУЛ, 2003. — 272 с.
 26. Навчальні електронні матеріали Електронний доступ:
<https://www.vuzlib.su/beta3/html/1/6057/6069/>
 27. Тимошенко И.И. Мотивация личности и человеческих ресурсов/ И.И. Тимошенко, А.С. Соснин. – К.: Изд. Европ. ун-та, 2002. – 576с.
 28. «Класифічні і сучасні моделі мотивації трудової дисципліни» О.С. Біліченко, асистент, Миколаївський державний аграрний університет 2012 р.
 29. Олійник, Станіслав Улянович. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад. – Х. : Вид-во НУА, 2013. – 376
 30. Гошовська В. А. Кадровий менеджмент як складова управління людським ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали / В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, Л. М. Фугель ; упоряд. Ю. В. Стрілецька. – К. : НАДУ, 2013. – 96 с.
 31. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Курс лекций; практические задания / Л.И.Лукичева; Под ред. Ю.П.Анискина. – М.: Омега-Л, 2004. – 264 с.

32. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці/ В. Домюк.// Україна: аспекти праці. – 2003. – №6. – С. 8–19
33. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія: Навч. посіб. / Упоряд. І.О.Слепов; Пер. з рос. Л.І.Козій, М.І.Матрохіна, П.Л.Пироженко. – К.:Либідь, 1993. – 304 с.
34. Наукова стаття. АНГЄЛОВ Г.В., д.ф.н., професор, ЧЕРКАСЬКИЙ А.В., к.і.н., доцент.Одеська національна академія харчових технологій Режим доступу: file:///D:/Downloads/echp_2014_2_10.pdf
35. Навчальний підручник Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Учебник. – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
36. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : [навч. посібник] / В. О. Лук'янихін. – Суми: Університетська книга, 2004.
37. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов по экон. спец. 3–е изд. – М.: Гардарики, 2000. – 525 с.
38. Андрушків Б.М., Кузьмін О.С. Основы менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
39. Шалушкин Н. Н. Основы менеджмента и бизнеса. – К.: МАУП, 1995.
40. Чернявский А. Д. Современные тенденции развития организационных форм управления в Украине // Персонал. — 1997. — №4.—с. 3–7.
41. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навч. посібник для студентів вищих закладів освіти. – К.: "Магнолія плюс"; Львів: "Новий світ – 2000", 2003. – 336 с.
42. Афонин А. С. Основы мотивации труда: организационно–экономические аспекты: Учебное пособие. — К.: МЗУУП, 1994.—304с. Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf
43. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник: Мінво освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. ТугаБарановського/ Л. Балабанова, О. Сардак – К.: Професіонал, 2006. –511 с

44. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах/ В.Ф. Братченко// Персонал. – 2006. – № 3. – С. 5–10.
45. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент/ Л. Григор'єв// Робота сьогодні. – 2000. – №5. – С. 32–34.
46. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблем дослідження/ А. І. Донцов. – К.: Освіта, 1999. – С. 43–46.
47. Навчальні матеріали онлайн. Режим доступу:
https://pidruchniki.com/12090613/menedzhment/zmistovi_teoriyi_motivatsiyi
48. Наукова стаття. Теорія двох факторів Ф. Герцберга. Режим доступу:
http://infomanagement.ru/lekcija/Teoriya_Gercberga
49. Електронний ресурс. Режим доступу:
https://studme.com.ua/13820225/psihologiya/teorii_motivatsii_deyatelnosti.ht
50. Стаття. Класика менеджмента. Режим доступу:
<http://hrm.ru/db/hrm/312D46B308C6A91944257965003DB50E/print.html>
51. «Спочатку порушіть всі правила» Маркус Бакинґем, Курт Коффман, ст.533. Режим доступу:
https://hub.kyivstar.ua/wp-content/uploads/2015/05/First_break_all_the_rules.pdf
52. Абрахам Гарольд Маслоу «Мотивація і особистість» Режим доступу:
http://www.bim-bad.ru/docs/maslow_motivation_and_personality.pdf
53. Інтернет ресурс. Режим доступу:
<https://infomarketing.su/samorazvitie/teoriya-x-i-y-makgregora/>
54. Теорія і історія менеджмента. Теорія і практикум для студентів бакалаврата В.А.Тітов, Н.А. Суханова– М– видавництво Юрайт 2018– 465ст.
55. Корнієнко К.А., Шиндина А.Д. «Теорія управління» Ступін 2018 – 342ст.
56. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. – ІваноФранківськ, «ЛілеяНВ», – 2015. – 232 с.

- 57.Наукова стаття. Н.М.ШМАТЬКО, канд. екон. наук, А.В.МАКАРЕНКО.
Українська інженерно– педагогічна академія, м. Харків
Режим доступу:<file:///D:/Downloads/4234>
- 58.Балабанова Л. В. Управління персоналом :навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; МОНУ ; Донецький держ. ун– т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган– Барановського. – К. : Професіонал, 2006.– 520 с.
- 59.Виноградський М. Д. Управління персоналом:навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – К. : ЦУЛ, 2006.– 504 с.
- 60.Мошек, Г.Є. Економіка підприємства [Текст] / Г.Є Мошек, Л. А. Гомба, Л. П. Піддубна. – К: КНЕУ, 2006. – 165с.
- 61.Нагаєв, В. М. Стратегічний менеджмент : теорія, практика, мистецтво / В. М. Нагаєв. – К: Знання-Прес, 2007. – 168 с.
- 62.Конспект лекцій з дисципліни "Податковий менеджмент" для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальностей 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», 071 «Облік і оподаткування». Укл.: Юдіна С.В. – Кам'янське: ДДТУ, 2017 р. – 201 стор.
- 63.Нурімов Н. Т. Стратегія розвитку організації : запитання та відповіді / Н. Т. Нурімов. – Х: Фактор, 2004. – 247 с.
- 64.Нормативний документ підприємства ТОВ «Телекомпанія СТС» – «Звіт з праці» Кількість штатних працівників за 2015 - 2021 роки .
- 65.Статут ТОВ «Телекомпанія СТС» м.Суми 2013 рік ст.2.
- 66.«Сьогодення та перспективи» В.І.Шелудченко, А.В.Богущко, Н.І.Бортник 2005 рік, ст.222
67. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://buklib.net/books/32066/>
- 68.Коллективний Договір ТОВ «Телекомпанія СТС» на 2015– 2021 роки.
- 69.Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навч. посібник – К.: Кондор, 2003. – 296 с. 3. Пучкова С.І. Ефективність

- використання трудового потенціалу підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. Вип.24 / Одес.держ.екон.ун-т; редкол.: проф. М.І. Зверяков, доц. А.І. Ковальов, проф. О.С. Редькін, проф. Б.І. Валуєв, проф. Б.В. Буркинський та ін. – Одеса: ОДЕУ, 2006 – С. 339–345. 4. Мотивація і оплата праці на підприємстві.
- 70.Електронний ресурс. Режим доступу:
<https://library.if.ua/book/144/9592.html>
- 71.Бондар В. Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління / В. Д. Бондар //
- 72.Ефективність державного управління: збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України / За заг. ред. І.Р. Залуцького. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – № 11. – 388 с. – С. 11–17. 2.
- 73.Мотивація персоналу: підруч. / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с. 5. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Л.С. Ноджак, О.Г. Мельник. – Л.:

