

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 Класичний фаховий коледж  
 Кафедра технологій і управління

«До захисту допущено»

\_\_\_\_\_ Олена ЦИГАНЕНКО  
 (підпис)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
 на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент  
 освітньо-професійної програми Менеджмент

на тему: Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності системи управління

Здобувача(ки) групи Мз-91к Круподьор Анни Миколаївни  
 (шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

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

\_\_\_\_\_ Анна КРУПОДЬОР  
 (підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник викладач, к.е.н., Ганна САМУСЬ  
 (посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Консультант<sup>1)</sup> \_\_\_\_\_  
 (посада, науковий ступінь, вчене звання Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

**Конотоп 2023**

Примітки:

1) Зазначається за наявності

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Класичний фаховий коледж  
Кафедра технологій і управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

\_\_\_\_\_ Олена ЦИГАНЕНКО  
(підпис)  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Здобувача (ки) групи Мз-91к інституту (центру) \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 Менеджмент

\_\_\_\_\_ Круподьор Анни Миколаївни  
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Тема роботи: Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності системи управління

Затверджено наказом по КФК СумДУ № 02-III від «24» січня 2023 р.

Термін здачі здобувачем (кою) завершеної роботи «06» червня 2023 р.

**Вихідні дані до роботи:** нормативні й законодавчі акти, матеріали статистичної звітності, інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань, підручників і навчальних посібників, дані фінансової звітності суб'єктів господарювання, організацій та установ тощо.

**Зміст основної частини роботи** (перелік питань для розроблення):

1. Розглянути теоретичні основи мотивації персоналу підприємства.
2. Проаналізувати та оцінити склад персоналу підприємства
3. Проаналізувати систему мотивації персоналу підприємства та факторів, що неї впливають.
4. Запропонувати шляхи вдосконалення мотивації персоналу як чинника підвищення ефективності системи управління

Дата видачі завдання: «20» лютого 2023 р.

Керівник \_\_\_\_\_ викладач, к.е.н., Ганна САМУСЬ  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Консультант<sup>1)</sup> \_\_\_\_\_  
(посада, науковий ступінь, вчене звання ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Завдання прийнято до виконання «20» 02 2023 р. \_\_\_\_\_ Анна КРУПОДЬОР  
(підпис) (ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Примітки:

1) Ззначається за наявності

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр  
на тему:

Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності системи  
управління

(назва кваліфікаційної роботи)

Анна Миколаївна Круподьор

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача(ки))

Обґрунтуванням актуальності теми є те, що саме персонал формує потенціал компанії, тому побудова ефективної мотиваційної системи виступає важливим чинником підвищення ефективності системи управління і є пріоритетним напрямком розвитку.

Мета роботи полягає у розробці пропозицій щодо вдосконалення елементів мотивації персоналу як чинника підвищення ефективності системи управління підприємством.

Відповідно до мети, вирішувалися такі задачі:

- розглянуто теоретичні основи мотивації персоналу підприємства;
- здійснено аналіз та оцінку складу персоналу підприємства;
- проаналізовано систему мотивації персоналу ТОВ «Вітанікус» та факторів, що неї впливають;
- запропоновано шляхи вдосконалення мотивації персоналу як чинника підвищення ефективності системи управління ТОВ «Вітанікус».

При виконанні роботи використовувалися такі методи як: статистичний, системного підходу, аналізу, синтезу, узагальнення.

У результаті проведених досліджень встановлено, що в ТОВ «Вітанікус» застосовуються різні підходи до мотивації персоналу, економічні показники свідчать про їх малу ефективність. Економічним стимулом праці виступає заробітна плата. Види та форми моральної нематеріальної мотивації як частина єдиною системи мотивації, які діють на підприємстві не великі і не повні. Визначені наступні проблеми: слабка вираженість внутрішніх механізмів та

форм нематеріальної мотивації; недостатня матеріальна мотивація працівників; слаборозвинена організаційна культура підприємства; нестача кадрів.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є персонал ТОВ «Вітанікус».

Предметом досліджень є вивчення системи мотивації персоналу ТОВ «Вітанікус».

Робота викладена на 45 сторінках, у тому числі включає 8 рисунків, 19 таблиць, список цитованої літератури із 26 джерел.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, МОТИВАЦІЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, ЕФЕКТИВНІСТЬ**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ</b>	
<b>ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>8</b>
1.1 Концепція та сутність мотивації персоналу.....	8
1.2 Види та форми мотивації персоналу.....	14
1.3 Методи та технології мотивації персоналу.....	17
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ</b>	
<b>«ВІТАНІКУС».....</b>	<b>20</b>
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	20
2.2 Аналіз і оцінка складу персоналу .....	22
2.3 Аналіз ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Вітанікус».....	27
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ</b>	
<b>«ВІТАНІКУС» ЯК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ</b>	
<b>УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>34</b>
3.1 Заходи щодо підвищення ефективності мотивації персоналу.....	34
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів... ..	38
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>41</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>43</b>

## ВСТУП

Зміни, що відбуваються в економіці країни, породжують необхідність розробки і застосування трудової мотивації персоналу організації, які повинні відповідати сучасним вимогам.

На сьогоднішній день існує безліч методів і способів мотивації праці. Кожна сучасна організація має бути певним набором ресурсів. За допомогою них компанія безперебійно функціонує, залишається конкурентоспроможною. У існуючій економічній реальності найважливішим ресурсом є люди. Саме людський ресурс формує потенціал компанії, а це в свою чергу пояснює, чому побудова ефективної мотиваційної системи в організації займає перші щаблі по пріоритетним напрямкам розвитку.

Мотивація – це потужний управлінський інструмент, мета якого результативно вести бізнес. Це значить мати ефективну, налагоджену, зрозумілу для співробітників систему мотивації, яка одночасно з вищесказаним буде спрямована на те, щоб підвищувати продуктивність праці. Таким чином, на сьогоднішній день найважливіше завдання внутрішньої політики компанії у сфері управління персоналом – створювати дієву, актуальну для реальності мотиваційну та стимулюючу систему праці своїх співробітників.

Тому вивчення проблеми мотивації персоналу організації вимагає знання як загальної теорії управління персоналом, так і особливостей функціонування організації.

Мотивацію персоналу як чинника підвищення ефективності системи управління досліджувало багато вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: Л. Бергер, Д. Богиня, В. Врум, О.А. Грішнова, І. Завадський, С.Іванов, А. Колот, А. Маслоу, С. Цимбалюк, В. Яρμοш та ін.

Об'єктом дослідження є персонал ТОВ «Вітанікус».

Предметом дослідження є вивчення системи мотивації персоналу ТОВ «Вітанікус».

Метою даної роботи є розробка пропозицій щодо вдосконалення

елементів мотивації персоналу як чинника підвищення ефективності системи управління ТОВ «Вітанікус».

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні задачі:

- розглянути теоретичні основи мотивації персоналу підприємства;
- проаналізувати систему мотивації персоналу ТОВ «Вітанікус» та факторів, що неї впливають;
- запропонувати шляхи вдосконалення мотивації персоналу як чинника підвищення ефективності системи управління ТОВ «Вітанікус».

Методологічною основою роботи є такі методи: статистичний, системного підходу, аналізу, синтезу, узагальнення.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи мотивації персоналу підприємства: концепція та сутність, види та форми, методи та технології.

У другому розділі проведено аналіз системи мотивації персоналу; якісного і кількісного складу персоналу, ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Вітанікус».

У третьому розділі запропоновані шляхи вдосконалення мотивації персоналу як чинника підвищення ефективності системи управління в ТОВ «Вітанікус» та здійснена оцінка ефективності запропонованих заходів.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Концепція та сутність мотивації персоналу

На сучасному етапі розвитку існує потреба впровадження нових механізмів управління з метою забезпечення необхідного рівня ефективності діяльності.

Перед керівниками багатьох організацій постає завдання створити такі механізми управління, які повинні сприяти забезпечення максимальної ефективності всього бізнесу загалом. Система мотивації вважається однією з основних складових системи управління персоналом, яка в свою чергу є однією з головних частин системи управління будь-яким підприємством.

Мотивація є складним процесом, який спонукає людину до дії, керує поведінкою людини, спрямовує та орієнтує на досягнення певних цілей [1, с. 67].

У функціонуванні підприємства питання мотивації персоналу заслуговують особливого уваги.

Мотивація – це стан, що змушує працівників активно зосереджувати свої зусилля на вирішенні проблем, оскільки це відповідає їхнім особистим інтересам; це комплексний механізм, в якому інтереси працівників аналізуються та використовуються в інтересах організації [2, с. 89].

Взагалі, мотивація розглядається як:

- мотиви поведінки та діяльності;
- система факторів внутрішнього і зовнішнього розпорядку;
- спонукальна причина або потреби;
- процес стимулювання та спонукання до дії» [3, с. 65].

Узагальнений сенс поняття «мотивація» укладений в комплексі спонукальних дій, приводять живий організм до активних дії та визначає їх спрямованість, а також набір комплексних заходів, які суб'єкт управління застосовує, щоб підвищити ефективність роботи. Важливо, щоб



результативність їх дій повністю узгоджувалась з цілями та завданнями організації [4, с.46].

Для ефективного спрямування зусиль працівників роботодавцем необхідно провести дослідження мотивації персоналу, оскільки це дозволить зосередити увагу на тих аспектах, які найбільше цікавлять працівників. Забезпечення мотивації базується на системі стимулювання, оскільки використання різноманітних інструментів стимулювання є ключовим для задоволення потреб працівників [5, с. 94].

Найпоширеніші теорії мотивації трудовий діяльність персоналу представлені на рис.1.1. [6, с. 27].



Рисунок 1.1 Теорії мотивації трудової діяльності персоналу

Іншими словами, мотивація - процес створення, фіксування та підтримки тих або інших мотивів для підтримки поставленої цілі.

Вплив комплексу мотивуючих факторів на поведінку працівників обумовлюється рядом факторів, список даних факторів індивідуальний для кожної людини, і може змінюватись під дією мотивів і зворотнім зв'язком з діяльністю людини.

Процес мотивації можна охарактеризувати через пояснення понять потреби, мотиву, стимулу та мети [2, с. 97]. Потреби людини - це стан необхідності в чомусь, необхідному для повноцінного існування. Виходячи з визначення можна зробити висновок що потреби є каталізатором активності людини та причиною дій для людини [1, с. 122].

Мотив - це сукупність внутрішніх спонукань до активності, заснованих, переважно, на усвідомлюваних чи неусвідомлених потребах, на інтерес, на уявленнях про цінності. Виходячи з визначення, ми розуміємо, що мотив - це те, що викликає у людини активні дії, і сприяє мобілізації його внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, і факторів [1, с. 129].

Людина починає щось робити лише, опинившись під впливом групи мотивуючих факторів, що є диспозицією. Диспозиція мотивів і лідируючий мотив не зберігаються постійно одні й ті самі, вони змінюються, на них впливають зовнішні та внутрішні чинники. Мотивація людини визначає яким чином і, що саме він робитиме для досягнення своєї цілі та потреби [7, с. 41].

Мотиви піддаються змінам і можуть бути пояснені, і даними фактом повинно користуватися керівництво компанії, для мотивації співробітників, для цього необхідно одні мотивуючі фактори робити лідируючими, а інші приглушувати або зовсім прибирати з тих, що мотивують фактори, таким чином домагатися необхідного результату» [8, с. 188].

Основна мета в мотивації - це її безперервний зв'язок з потребами мотивованої людини. Людина в силу своєю природи намагається зменшити внутрішню напругу в умовах, коли вона відчуває потребу в чомусь, роблячи це усвідомлено або не свідомо. Але мотиви, які змушують що-небудь робити для задоволення даної потреби, утворюються, слідує сумі внутрішніх та зовнішніх факторів і передбачити поведінку людини на різні мотиваційні системи є конче складним завданням [9, с. 73].

Мотиви праці – частина системи всіх мотивів людини, вони формуються та діють у процесі мотивації праці. В складі процедури створення мотиву праці можна виділити наступні складові [10, с.122]:

-потреба – відчуття людиною нестачі в чимось, під впливом якого у нього з'являється бажання докласти зусилля, щоб отримати нагороду (заробити благо). Потреби завжди активні та спонукають людину до роботи, яка задовольнить ці потреби;

-благо – будь-яка частина середовища, дає відчуття благополуччя і

задовольняє потреби, іншими словами, нагорода за здійснену діяльність. між благом і потреба немає точної залежності, благо одного роду може задовольнити різні потреби, і в той же час, ті самі можуть бути вгамовані одним благом;

-трудова діяльність – свідомо, що вимагає витрат енергії, цілеспрямована, матеріально та духовно творча, безсумнівно, доцільна діяльність, яка вимагає зусиль та виконання роботи;

-ціна трудової діяльності – комплекс психологічних, економічних, фізіологічних, моральних і інших витрат, безпосередньо пов'язаних з отриманням блага.

Узагальнено, трудова мотивація – процес обґрунтування і вибору способу участі людини в трудовій діяльності, як самою людиною (змістовний зміст), так і менеджментів у будь-якому масштабі його впливу (функціональний сенс) [11, с.53].

Мотивація як процес задоволення потреб, зображена на рис.1.2.

У змістовному розумінні мотивація – процес формування у суб'єкта внутрішніх спонукань до дії під впливом зовнішніх впливів і акторів власної свідомості (інтересів, потреб, цінностей, орієнтирів). У цьому значенні мотивація є суб'єктивним процесом, який відбувається в свідомості індивіда і впливає на його поведінку [12, с.88].

Мотивація – рухливий процес психологічного та фізіологічного управління поведінкою людини, Котрий визначає його активність, організованість, орієнтацію і стійкість. Мотивацією називаються внутрішні наміри особистості, відповідальні за ступінь, вектор і завзятість витрачених для праці зусиль [13, с.125].

Терміном «мотивація» позначаються: індивідуальна система мотивів особи; система дій щодо спонукання інших людей до певних дій. Мотивація в управлінні кадрами є забезпечення умов, при яких у людини виникають його власні мотиви та потреби [14, с.108].



Рисунок 1.2 Мотивація як процес задоволення потреб

Мотивація персоналу у кадровому менеджменті – об'єднання якісних характеристик працівників і пред'явлених до роботи (посади) вимог. Якісні характеристики включають в себе особисті та професійні інтереси, інтерес до кар'єрного зростання, прагнення влади, готовність до додаткового навантаження, відповідальності [15, с.178].

Мотивація персоналу як дія особистості – це процес усвідомленого вибору людиною типу поведінки, який залежить від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, при цьому зовнішні чинники – стимули, внутрішні –

мотиви [13, с.84].

На рівні підприємства мотивація праці персоналу повинна забезпечувати умови для:

- забезпечення всіх працівників трудовими обов'язками;
- надання для забезпечення професійного і службового зростання рівних прав;
- відповідності результатів праці та рівня оплати трудової діяльності;
- забезпечення безпечних умов для праці;
- підтримки психологічного клімату, який був би сприятливим для трудового колективу та ін. [16, с.259].

Трудова мотивація виконує такі завдання [17, с.8]:

-підвищення ефективності та результативності функціонування організації за допомогою розробки і впровадження комплексної системи мотивації працівників;

-збільшення результативності та зріст якості робіт, які виконуються підрозділами, скорочення витрат фінансової і господарської діяльності підприємства та збільшення рентабельності та ефективності діяльності організації загалом;

-забезпечення підвищення ефективності та результативності праці конкретних працівників.

Аналіз підходів до визначення мотивації дозволяє припустити, що причиною значної розбіжності поглядів по цьому питанню є відсутність системного підходу у розумінні характеру та змісту цих категорій.

Мотивація не повинна розумітися як єдине пояснення поведінки; вона взаємодіє або діє нарівні з іншими посередницькими процесами і навколишнім середовищем. Мотивація - це гіпотетична конструкція, яка використовується для полегшення пояснення поведінки, і її не слід ототожнювати з поведінкою [18, с. 361].

Таким чином, оскільки успіх у трудовій діяльності – це вирішене завдання, сприятливе закріплення ефективної трудової поведінки, що підвищує

оптимальність праці працівників підприємства, то необхідно, щоб всі співробітники на практиці були ознайомлені з фактом успіху в процесі праці, що потрібно для мотивації праці. Як інструмент, знижуючий рівень напруги у працівника, виникає як у відповідь реакція на виникнення потреби досягти будь-чого або отримати що- або, постає мотивація праці.

## 1.2 Види та форми мотивації персоналу

Найбільш повно досліджені, а також прийняті і схвалені до розгляду способи впливу на персонал при допомозі мотивації показані рисунку 1.3.

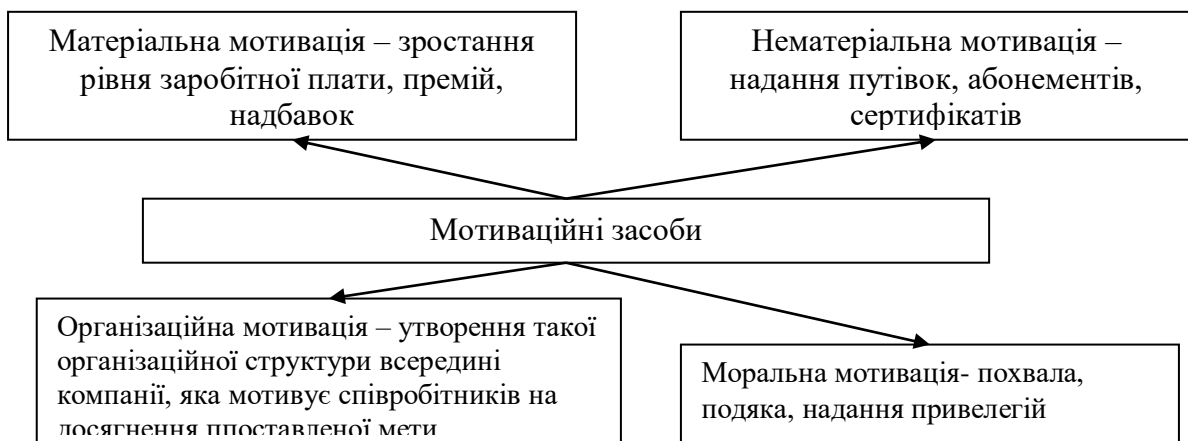


Рисунок 1.3 Мотиваційні засоби

В процесі управління персоналом виділяються базові види мотивації праці: нематеріальна та матеріальна, кожна з яких має зв'язок з іншою та визначає її. Як нематеріальна мотивація праці постають: вручення нагород та грамот; делегування повноважень; розміщення фотографій на дошці пошани; громадські заохочення; можливість кар'єрного росту; можливість гнучкого робочого графіку [19, с.22].

При цьому матеріальна мотивація праці ділиться на пряму, наприклад:

-преміювання, оплата праці, преміювання, подарунки та непрямую, наприклад, надання можливості придбання продукції по зниженій ціні,

-організація харчування на підприємстві, надання пільг на придбання

житла та ін. [20, с. 60].

Нематеріальна мотивація співробітників - це ефективна система негрошового заохочення, що дозволяє керувати персоналом, домагатися поставлених стратегічних і поточних цілей [21, с.22].

Системи мотивування персоналу є високоефективними для того, щоб працівник докладав додаткові зусилля в процесі роботи, необхідно розглянути їх детальніше. Нематеріальна мотивація підрозділяється на три види:

- соціальна мотивація;
- моральна мотивація;
- психологічна мотивація [2, с.91].

Соціальні стимули пов'язані з потребою співробітника в самоствердженні, з потребою мати соціальний статус в суспільстві, громадське становище, мати певну кількість влади. Дані стимули дозволяють брати участь в управлінні виробництвом і роботою компанії, приймати рішення; можливістю просування по кар'єрних сходах. З цього слід, що співробітник має право голосу при розгляді ряду питань чи проблем [13, с.173].

Моральні стимули пов'язані з потребою людини у повазі зі сторони інших людей та колективу, у визнанні його талантів як працівника. Таке визнання може бути, як особистим, так і громадським.

Особисте визнання ґрунтується на тому, що працівник буде зазначено в доповідях вищому керівництву з позитивної сторони. Вони можуть бути представлені особисто керівнику. Так само такі працівники по нагоді будь-яких особливих дат для організації персонально вітаються керівництвом, і всіляко відзначаються, і виділяються.

Публічне визнання виявляється у масовому поширенні даних про результати працівників, наприклад, в газетах, в соціальних мережах, співробітники, що відзначилися нагороджуються публічно особливими знаками, їм вручаються грамоти, дипломи.

Управління нематеріальною мотивацією має будуватися на безперервній роботі над її спрощенням. Нематеріальна мотивація повинна бути прозорою,

простою, легкою в застосуванні. Високоєфективний спосіб вдосконалення - це налаштування і отримання зворотнього зв'язку від співробітників. Для прикладу, у вигляді такого зворотнього зв'язку можуть виступати опитування, залежно від результатів таких опитувань вносяться коригування до системи управління мотивацією [14, с.201].

Матеріальна мотивація співробітників – це ефективна система грошового, матеріального, фінансового заохочення, яка дозволяє керувати персоналом, домагатися поставлених стратегічних і поточних цілей [22, с.264].

Також є зворотний процес - мотивація шляхом матеріальних покарань.

Більше законним варіантом є депремування, при якому виплата співробітнику премії залежить від багатьох факторів: виробітку, наявності дисциплінарних стягнень та ін. Однак, зловживати цим також не варто, адже в результаті можна досягти від співробітника повного зниження мотивації до роботи [14, с. 205].

Співвідношення мотивації та її цілей представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Співвідношення характеру мотивації та її цілей

		Мотивація, націлена на	
		Результат	Якість
Характер мотивації	Позитивний	Матеріальна мотивація у залежності від досягнутих результатів (лінійні підрозділи)	Нематеріальна (можливо матеріальна) мотивація за точне виконання регламентів
	Негативний	Матеріальні штрафи за низькі результати роботи	Матеріальні штрафи за виконання (функціональні підрозділи)

Проводячи огляд існуючих способів, особливо слід зазначити, що на практиці їх реалізація передбачає грамотне поєднання інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації та дотримання їх балансу між собою, тільки в даному випадку криється основа раціональності [2, с.147].



Крім того, слід особливо сильно загострити увагу на поточній обстановці у країні, й у світі, у зв'язку з пандемією коронавірусу, яка безсумнівно відклала величезний відбиток на роботу людей, і в даному разі мотивація персоналу – насамперед є стимулом роботи. І для ефективної побудови безпечного трудового процесу в умовах нової реальності необхідний арсенал методів управління, заснований на обліку потреб, очікувань персоналу, і відповідності їх всім ринковим запитам довкілля.

### **1.3 Методи та технології мотивації персоналу**

Звернемося до аналізу найбільш поширених в цей час і широко використовуваних на практиці методів і технологій мотивації трудової діяльності персоналу.

Перша умова, необхідна для того, щоб забезпечити ефективну роботу співробітників – пов'язаність компонентів системи мотивації (визначення ступеня усвідомлення працівника цілей та завдань компанії, визначення ступеня розуміння працівниками, що від них потрібно для досягнення цих цілей, визначення ступеня мотивації працівників на виконання цих дій), що у свою чергу виражається в узгоджених і послідовних діях компонентів у відносинах один до одного.

Якщо їх грамотно поєднувати, то починає функціонувати сама чинна і актуальна для даного періоду часу і для конкретного підприємства мотиваційна система, відповідна головним запитам персоналу.

Зазначимо, що систему мотивації співробітників, можливо рахувати максимально ефективною, якщо застосовуються такі інструменти мотивації праці, які крім іншого забезпечують соціальний ефект, а в згодом, та економічний.

У соціального і економічного ефектів різна спрямованість, тому важлива опрацювання оптимальних шляхів вдосконалення, покликаних покращити соціальну ефективність, щоб досягти максимальну економічну результативність [23, с.44].

На рисунку 1.4 продемонстровано найпопулярніші методи оцінки роботи персоналу з метою дослідження мотиваційної ефективності [2, с.158].

Метод управління за метою	→	Кожному співробітнику ставиться мета, яку необхідно досягти. Ця мета вимірюється спеціальним чином, а також періодично обговорюється процес її досягнення (прогрес чи регрес).
Метод попарного порівняння	→	При досягненні результату в кожній виконаній роботі співробітники порівнюються з іншими, які працюють у парі
Метод альтернативного ранжирування	→	З обраних для оцінки співробітників вибирається найкращий та найгірший і вибірка відбувається до закінчення списку кандидатів на ранжування.
Графічний метод оцінки	→	Представляє собою шкалу оцінювання, що відображає якісні та кількісні характеристики рівня виконання обов'язків (від незадовільного до відмінного).
Метод інтерв'ювання	→	Розвиток взаємовідносин між рядовими співробітниками керівництвом компанії

Рисунок 1.4 Основні методи оцінки роботи співробітників

Якщо говорити про найбільш використовувані підходи для оцінки системи мотивації, то слід безсумнівно вказати на комплексну оцінку сфер діяльності персоналу, які дозволяють виявити поточний стан при допомозі вимірювання продуктивності праці, кадрового потенціалу з розрахунку коефіцієнтів плинності кадрів, а також інвестицій, вкладених у персонал та їх віддачу . Крім цього, потрібно розуміти, що існує взаємозв'язок мотиваційних і стимулюючих компонентів як з точки зору якісного їх розвитку, так і обліку кількісної потреби. Розрахунок показників оцінки мотивації персоналу [14]:

1.Збільшення продуктивності праці за місяць (ЕП):

$$EP = P * DM * (Pr_2 - Pr_1) \quad (1.1)$$

-де P - кількість працівників;

-DM- кількість активних трудоднів в місяці;

-Пр - продуктивність праці =  $O_{\Pi} / (D_{\text{М}} * \Pi)$ ;

- $O_{\Pi}$  - відношення обсягу продажів за день до числа працівників.

2.Щомісячне зменшення плинності кадрів ( $E_{\Pi}$ )

$$E_{\Pi} = V_{\text{н}} * \Pi (K_{\Pi 1} - K_{\Pi 2}) \quad (1.2)$$

-де  $V_{\text{н}}$  - витрати на нового працівника, рівні  $V_{\text{в}} / P_{\text{в}}$  ;

- $V_{\text{в}}$  - витрати, що ідуть на відбір персоналу;

- $P_{\text{в}}$ - кількість відібраних кандидатів;

- $\Pi$  - середньооблікова чисельність працівників;

- $K_{\Pi}$  - коефіцієнт плинності кадрів.

3.Навчання з наступним сумісництвом професій ( $E_{\text{н}}$ )

$$-E_{\text{н}} = Z_{\text{зп}} * P_{\text{сп}} * N - Z_{\text{н}} \quad (1.3)$$

-де  $Z_{\text{зп}}$  - середньомісячна заробітна плата одного працівника;

- $P_{\text{сп}}$  - кількість тих, що пройшли навчання;

- $N$  - період, по якому розраховується ефективність;

- $V_{\text{н}}$ - витрати на навчання одного працівника.

По-перше, при раціонально побудованій системі мотивації трудової діяльності персоналу відбувається задоволення вимог, як самого підприємства, так і існуючих запитів працівників. По-друге, щоб організація раціонально функціонувала потрібна узгодженість всіх складових комплексу мотиваційної політики.

По-третє, взаємозв'язок всіх елементів мотиваційної політики дозволить досягати загального ефекту, обумовленого силою кожного з компонентів.

Отже, оцінюючи персонал, необхідно дотримання інтересів усіх його одиниць, а не лише керівників вищої ланки. В основі оцінки повинні лежати такі принципи: справедливість, об'єктивність, відкритість і плановість. Тільки таким чином можливо виключити негативні наслідки, що проявляються в зменшенні рівня клієнтоорієнтованості співробітників і ступеня їх зацікавленості.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВІТАНІКУС»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Основний вид господарської діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Вітанікус» – займається оптовою та роздрібною торгівлею в спеціалізованих магазинах фармацевтичними, медичними, косметичними та парфумованими товарами, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування.

Юридична адреса ТОВ «Вітанікус» 07722, Київська обл., Яготинський район, с. Сулимівка, вул. Кравченка, 122-А [24].

Організаційна структура ТОВ «Вітанікус» лінійно- функціональна.

Дана структура, включає в себе наступні ланки управлінського впливу: лінійні – обов'язкові для виконання, та функціональні - рекомендаційні для виконання. Переваги ТОВ «Вітанікус» на конкурентному ринку, полягає у наступному:

- безперервне відстеження ринкової ситуації;
- прямі зв'язки з постачальниками;
- забезпечення надійності постачання.

Для аналізу характеристики детальності підприємства необхідно розглянути соціально-економічні показники діяльності (табл.2.1 та рис.2.1).

Таблиця 2.1 – Основні соціально-економічні показники діяльності ТОВ «Вітанікус», 2019 - 2021 рр.

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	Зміна, %		
				2020р./ 2019р.	2021р./ 2020р.	2021р./ 2019р.
Виторг продажів, млн. грн.	46,11	49,54	42,47	107,4	85,7	92,1
Собівартість продажів, млн. грн.	35,21	39,44	36,84	112,0	93,4	104,6
Прибуток (збиток) від продажів, млн.грн.	10,90	10,10	5,63	92,7	55,7	51,7
Рентабельність, %	23,6	20,4	13,3	86,4	65,2	56,4
Фонд оплати праці, млн. грн.	23,06	26,36	26,98	114,3	102,4	117,0

Продовження таблиці 2.1

Середньооблікова чисельність, чол.	72	74	65	102,8	87,8	90,3
Продуктивність праці на 1 працюючого, тис. грн.	640,42	669,45	653,38	104,5	97,6	102,0
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	26695,2	29687,4	34358,7	111,2	1157,3	1287,1
Основні фонди, млн. грн.	34,22	41,51	43,43	121,3	104,6	126,9
Фондовіддача, грн.	1,35	1,19	0,98	88,1	82,4	72,6

Дані таблиці 2.1 наочно демонструють, що за період 2019 – 2021 рр. забезпечується стабільне зростання основних фондів. Так, в 2021 р. основні фонди ТОВ «Вітанікус» збільшилися на 4,6 % порівняно з 2020 р.і становили 43,43 млн. грн. По відношенню до 2019 р. темп зростання основних фондів склав 126,9 %. Виторг продажів має різноспрямовану динаміку. У 2020 р. по відношенню до 2019 р. даний показник збільшився на 3,43 млн. грн. чи 7,4 %. До кінця 2021 р. виторг ТОВ «Вітанікус» становив 42,47 млн. грн., знизившись проти 2020 р. на 14,3 %. У порівнянні з 2019 р. виторг продажів знизився на 7,9 % або на 3,64 млн.грн.

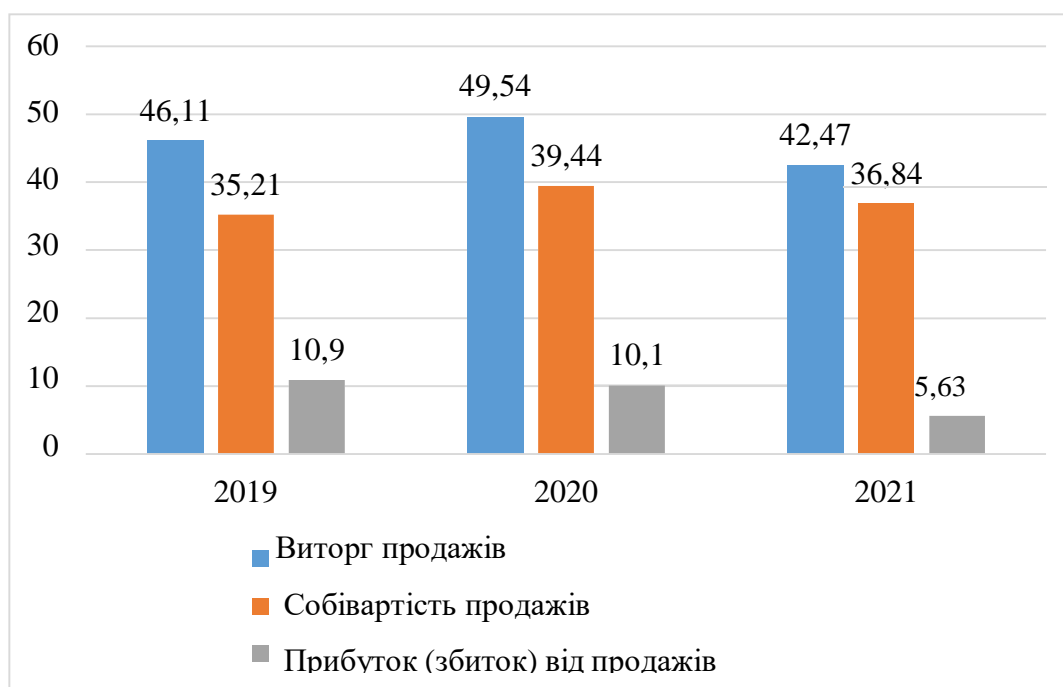


Рисунок 2.1 Динаміка економічних показників ТОВ «Вітанікус» в 2019 - 2021 рр., млн.грн.

Отже, відбулися зміни виторгу від надання послуг, відбулося зміна і собівартості реалізації, що негативно позначилося на величині прибутку, який щорічно скорочувався. Зниження прибутку обумовлено значним зростанням комерційних витрат ТОВ «Вітанікус». Фінансове стан діяльності мав істотний вплив на рентабельність. Показник рентабельності продажів у 2021 р. знизився по відношенню до рівня 2020 р. на 7,1 % і склав 13,3 %, по відношенню до 2019 р. рентабельність знизилася на 10,3 %, що каже про проведення неефективної цінової політики і маркетингової стратегії.

Фонд заробітної плати в 2021 р. збільшився по відношенню до рівня минулого року на 0,62 млн. грн. або на 2,4 %. Це пов'язано з систематичним підвищенням рівня заробітної плати працівникам закладу.

Керівництво ТОВ «Вітанікус» вважає, що така міра дозволяє стимулювати персонал до більш ефективної та продуктивної роботи.

Зменшення чисельності персоналу у 2021 р. порівняно з 2020 роком вплинуло скорочення продуктивність праці на 1 працюючого, зменшення склало - 2,4%.

У цілому, можливо відзначити, що ТОВ «Вітанікус» працює стабільно, але керівництву все-таки необхідно звернути увага на зниження окремих показників та проводити в організації заходи по їх стабілізації.

## **2.2 Аналіз і оцінка складу персоналу**

Проведення аналізу кількісного і якісного складу працівників ТОВ «Вітанікус» дозволить нам оцінити їх відповідність потребам підприємства, а також дозволить виявити тенденції в якісній зміні кадрів (табл.2.2).

Аналіз кадрового складу персоналу ТОВ «Вітанікус» дозволив визначити, що у 2020 р. чисельність персоналу збільшилася на 2 чол., тим самим загальне число працівників підприємства склало 74 чол., темп зростання в порівнянні з 2019 р. склав - 102,8 %.

У 2021 р. чисельність персоналу скоротилася за по відношенню до 2020р. Зниження кількості працівників склало 12,2% або 9 чол., по відношенню до

аналогічного показника 2019 р. зниження склало 9,7 % або 7 чол. Це обставина підкреслює несприятливу тенденцію і неефективне управління персоналом.

Таблиця 2.2 – Структура трудових ресурсів ТОВ «Вітанікус» 2019-2021 рр.

Категорія	2019р.	2020р.	2021р.	Зміна, %		
				2020р./2019р.	2021р./2020р.	2021р./2019р.
Персонал, всього, в тому числі:	72	74	65	102,8	87,8	90,3
керівники	3	4	5	133,3	125,0	166,7
фахівці та службовці	8	10	6	125,0	60,0	75,0
робітники	61	60	54	98,4	90,0	88,5

У свою чергу із таблиці 2.2 видно щорічний зріст керівників підприємства. Так, на протязі трирічного періоду чисельність цієї категорії працівників збільшилася на 2 особи або 66,7% і становила у 2021 р. 5 осіб. Але, незважаючи на позитивну динаміку показника, відзначимо, що зростання бюрократичного апарату не надає суттєвого впливу на результати роботи ТОВ «Вітанікус», так як керівники не беруть участь в прямому створенні матеріального блага. Чисельність робітників, від роботи яких неодмінно залежить ефективність діяльності всього підприємства скорочується.

Вивчивши кількісне забезпечення ТОВ «Вітанікус» трудовими ресурсами, проаналізуємо якісний склад персоналу за віком, статтю, освітою та стажем роботи. Віковий склад працівників ТОВ «Вітанікус» наведено у таблиці 2.3 та на рисунку 2.2.

Таблиця 2.3 – Розподіл працівників ТОВ «Вітанікус» за віком, 2019 - 2021 рр., чол.

Вікові групи	2019р.	2020р.	2021р.	Зміна, %		
				2020р./2019р.	2021р./2020р.	2021р./2019р.
до 20 років	2	1	0	50,0	0,0	0,0
20 - 29 років	14	12	7	85,7	58,3	50,0
30 – 39 років	34	35	30	102,9	85,7	88,2
40 - 60 років	19	24	25	126,3	104,2	131,6
більше 60 років	3	2	3	66,7	150,0	100,0
Всього	72	74	65	102,8	87,8	90,3

Дані таблиці 2.3 свідчать, що до кінця 2021 р. кількість працівників ТОВ «Вітанікус» віком від 30 до 60 років збільшується.

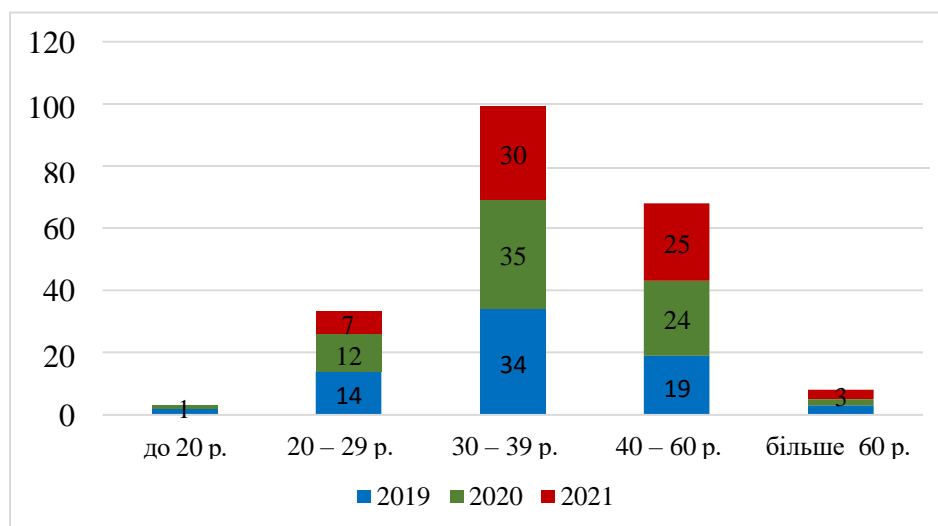


Рисунок 2.2 Розподіл працівників ТОВ «Вітанікус» за віком, 2019 - 2021 рр., чол.

Кількість молодих працівників, навпаки, має тенденцію до зниження. Так, до кінця звітної періоду кількість працівників даної категорії становила лише 7 осіб, що на 6 осіб або 46,2 % менше у порівнянні з 2020 р.. по відношенню до 2019 р. зниження склало 9 чол. або 43,8 %. Такі зміни негативно впливають на мобільність кадрового складу, тому керівництво має втрутитися і внести свої коригування в плани по розвитку та управлінню персоналом.

Щоб охарактеризувати рівень кваліфікації працівників ТОВ «Вітанікус» проведемо аналіз складу працівників підприємства за рівнем освіти (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Склад працівників ТОВ «Вітанікус» за рівнем освіти, 2019 - 2021 рр., чол.

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	Зміна, %		
				2020р./2019р.	2021р./2020р.	2021р./2019р.
Вища освіта	18	18	10	100,0	55,6	55,6
Професійно-технічна	52	53	54	101,9	101,9	103,8
Середня повна	2	3	1	150,0	33,3	50,0
Всього	72	74	65	102,8	87,8	90,3



Відзначимо, що кількість працівників з вищою освітою в 2020 р. становила 18 чол., що відповідає показнику рівня 2019 р. У 2021 р. видно, що кількість працівників, які мають вищу освіту, зменшилася на 8 осіб або на 44,4 % по відношенню до 2020 і 2019 рр. і склало 10 чол. Так, кількість працівників із професійно-технічною освітою збільшилася у 2021 р. на 2 особи. або на 3,8 % у порівнянні з 2019 р. і на 1 особу (на 1,9 %) у порівнянні з рівнем 2020 р. Отримані дані кажуть про те, що ефективність управління персоналом ТОВ «Вітанікус» знижується.

Статевий склад працівників ТОВ «Вітанікус» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Статева структура персоналу ТОВ «Вітанікус» у 2019 - 2021 рр.

Стать працівників	2019р.		2020р.		2021р.		Зміна, %		
	Кіль-ть	%	Кіль-ть	%	Кіль-ть	%	2020р./2019р.	2021р./2020р.	2021р./2019р.
Чоловіки	15	20,8	13	17,6	13	20,0	86,7	100,0	86,7
Жінки	57	79,2	61	82,4	52	80,0	107,0	85,2	91,2
Всього	72	100,0	74	100,0	65	100,0	102,8	87,8	90,3

З даних, представлених у таблиці 2.5 і рисунку 2.4 видно, що на підприємстві в 2021 р. працювало 13 чоловіків і 52 жінки. Таке різноспрямоване співвідношення працівників за гендерною ознакою, можливо пояснити специфікою діяльності досліджуваного підприємства.

Дані таблиці 2.6 показують загальний трудовий стаж працівників ТОВ «Вітанікус».

Таблиця 2.6 – Розподіл персоналу за загальним стажем роботи в ТОВ «Вітанікус», 2019 - 2021 рр.

Стаж роботи	2019р.		2020р.		2021р.		Зміна, %		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	2020р./2019р.	2021р./2020р.	2021р./2019р.
до 1 року	27	37,5	27	36,5	25	38,5	100,0	92,6	92,6
від 1 до 3 років	33	45,8	34	45,9	30	46,2	103,0	88,2	90,9
від 3 до 5 років	7	9,7	6	8,1	6	9,2	85,7	100,0	85,7
від 5 до 10 років	5	6,9	7	9,5	4	6,2	140,0	57,1	80,0
Всього	72	100,0	74	100,0	65	100,0	102,8	87,8	90,3

З таблиці 2.6 видно, що у 2021 р. 46,2 % персоналу мали загальний трудовий стаж від 1 до 3 років, це на 0,3% більше, ніж в 2020 р. Слід зазначити, що більше 35,0 % працівників працюють на підприємстві менше одного року.

Найменша кількість працівників – мають стаж від 3 до 10 років, у 2019 р. їх налічувалося 12 осіб, у 2020 р. – 13 осіб та до 2021 р. їх кількість склала 10 осіб. Зміни, що відбулися пояснюються переходом працівників з однієї категорії в іншу та звільненням з ТОВ «Вітанікус» .

Зниження загальної кількості працюючих в ТОВ «Вітанікус» для організації є негативної тенденцією. Тому далі, розглянемо процес плинності і визначимо причини звільнення працівників (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники руху персоналу у ТОВ «Вітанікус» 2019 - 2021 рр.

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	Зміна, %		
				2020р./2019р.	2021р./2020р.	2021р./2019р.
Середньооблікова чисельність на початок періоду, чол.	73	72	74	98,6	102,8	101,4
Прийнято, чол.	6	9	5	150,0	55,6	83,3
Вибуло, чол.	7	7	14	100,0	200,0	200,0
- на навчання	0	0	1	0,0	100,0	100,0
- в декрет	0	1	0	100,0	0,0	0,0
- на пенсію та з інших причин, передбаченим законом	1	0	0	0,0	0,0	0,0
- з власного бажання	6	5	12	83,3	240,0	200,0
- за порушення трудової дисципліни	0	1	0	100,0	0,0	0,0
- в зв'язку з зовнішніми факторами економічного середовища	0	0	1	0,0	100,0	100,0
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	72	74	65	102,8	87,8	90,3
Коефіцієнт обороту по прийому, %	8,3	12,2	7,7	145,9	63,2	92,3
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	9,7	9,5	21,5	97,3	227,7	221,5
Коефіцієнт спільного обороту, %	18,1	21,6	29,2	119,8	135,2	161,9
Коефіцієнт сталості складу кадрів, %	91,7	93,2	81,5	81,1	273,2	221,5
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,3	6,8	18,5	145,9	63,2	92,3

Дані таблиці 2.7 свідчать про наступну динаміку руху персоналу організації за 2019 - 2021 рр.:

– коефіцієнт обороту з прийому кадрів збільшився у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 3,9 % та знизився у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 4,5 %;

– коефіцієнт обороту з вибуття знизився в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. – на 0,2 %. У 2021 р. порівняно з 2020 р. даний показник виріс на 12,0 %;

– коефіцієнт плинності знизився в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. на 1,5% та зріс у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 11,7%. Основним фактором плинності є звільнення працівників з власного бажання;

– коефіцієнт сталості персоналу зріс у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 1,5 %, а в 2021 р. у порівнянні з 2020 р. він навпаки знизився на 11,7 %.

Таким чином, збільшення коефіцієнта плинності кадрів каже про те, що в ТОВ «Вітанікус» з'являються негативні фактори, відбувається недооцінка або повністю відсутня оцінка персоналу, не проводиться аналіз потреб персоналу з боку керівництва та кадрової служби. Це все знижує мотивацію працівників організації та змушує їх звільнитися.

### 2.3 Аналіз ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Вітанікус»

Методи стимулювання персоналу, які застосовуються в ТОВ «Вітанікус» представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Методи стимулювання персоналу в ТОВ «Вітанікус»

Методи	Зміст	Регламентуючі документи
Матеріальні стимули	-Система оплати праці -Доплати та надбавки, матеріальна допомога -Соціальний пакет	-Трудовий договір -Положення про зарплату та систему преміювання -Накази про доплати та надбавки, матеріальну допомогу
Нематеріальні стимули	-Нематеріальне стимулювання -Проведення корпоративних свят -Оголошення подяк на розсуд адміністрації	-Накази про нагородження. -Накази по проведенню корпоративних свят

Щоб мотивувати працівників до ефективною діяльності керівництво ТОВ

«Вітанікус» застосовує наступні види стимулювання: матеріальне та нематеріальне.

Економічним стимулом виступає заробітна плата, нарахування якою відбувається відповідно до тарифної системи оплати праці, і вона складається з двох частин:

-фіксована частина – це обов'язкова винагорода, яка не залежить від результатів роботи працівника: оклад;

-змінна частина – це винагорода, що змінюється в залежності від результативності працівника: премія, виплата за вислугу років, одноразові виплати [12, с.295].

Далі, проведемо аналіз оплати праці працівників ТОВ «Вітанікус» в 2019 - 2021 рр. (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Інформація про заробітну плату працівників ТОВ «Вітанікус» в 2019 - 2021 рр.

Категорія працівників	2019р.		2020р.		2021р.		ФОП, тис. грн./міс.		
	Кіль-ть, чол.	Зар. плата, тис.грн.	Кіль-ть, чол.	Зар. плата, тис. грн.	Кіль-ть, чол.	Зар. плата, тис. грн.	2019р.	2020р.	2021р.
Керівники	3	31,36	4	38,24	5	46,60	94,1	153,0	233,0
Фахівці та службовці	8	27,12	10	30,88	6	34,61	217,0	308,8	360,2
Робітники	61	26,40	60	28,92	54	31,65	1610,4	1735,2	1709,1
Всього	72	-	74	-	65	-	1921,7	2196,7	2248,3

Таблиця 2.9 наочно показує, що на протязі трирічного періоду середньомісячна заробітна плата працівників усіх категорій підвищувалася.

Найбільш висока оплата праці у керівників, фахівців і службовців. Так, в 2021 р. заробітна плата керівників у порівнянні з 2020 і 2019 рр. зросла на 21,9 % і 48,6 % відповідно. Оплата праці фахівців у 2021 р. у порівнянні з 2020 і 2019 рр. підвищилася на 12,7% та 27,6 % відповідно. Заробітна плата працівників, які здійснюють основну діяльність в ТОВ «Вітанікус» також мала тенденцію зростання. У 2021 р. оплата праці цієї категорії працівників становила 31,65 тис. грн., що на 2,73 тис. грн. або на 9,4 % більше у порівнянні

з рівнем 2020 р. і на 5,25 тис. грн. більше порівняно з 2019 р.

У цілому по підприємству фонд оплати праці зріс на 2,3 % у порівнянні з 2020 р. і на 17,0 % у порівнянні з 2019 р. Підвищення рівня оплати праці пов'язано з щорічною індексацією мінімального прожиткового мінімуму. Керівництво ТОВ «Вітанікус» передбачало, що дана міра буде сприяти мотивації працівників і тим самим підвищить ефективність їх роботи.

Далі, проаналізуємо ефективність системи мотивації трудовий діяльності працівників ТОВ «Вітанікус» за показником середньорічного обсягу реалізації послуг. Щоб зробити розрахунок показника проаналізуємо один із його найважливіших елементів – фонд робочого часу працівників, протягом якого вони здійснювали свою діяльність.

Саме від того, як використовується працівниками фонд робочого часу, залежить об'єм середньорічної, середньоденної і середньогодинної реалізації послуг персоналу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Використання робочого часу працівниками ТОВ «Вітанікус» в 2019 - 2021 рр.

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	Зміна (+,-)		Зміна, %	
				2020р./ 2019р.	2021р./ 2020р.	2020р./ 2019р.	2021р./ 2020р.
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	72	74	65	+2	-9	102,8	87,8
Час, який відпрацювали всі працівники, чол.-год.	150120	183165	135200	+33045	-47965	122,0	73,8
Відпрацьовано чол.-днів усіма працівниками	20016	20128	16900	+112	-3228	100,6	84,0
Час, відпрацьований одним працівником, год.	2085	2475	2080	+390	-395	118,7	84,0
Кількість відпрацьованих одним працівником чол. днів	278	272	260	-6	-12	97,8	95,6
Середня тривалість робочого дня, год.	7,5	9,1	8,0	+1,6	-1,1	121,3	87,9

Таблиця 2.10 наочно демонструє неефективне використання робочого часу працівниками організації для виконання поставлених завдань. У 2021 р. скоротилася кількість відпрацьованих днів одним працівником: на 12 днів або

на 4,4 % по відношенню до рівня 2020 р. і на 6 днів або на 2,2% порівняно з 2019 р. Також ми спостерігаємо зниження в 2021 р. часу, який відпрацював один працівник. Зниження цього показника щодо рівня 2020 р. становило 395 год. або 16,0%. В цілому, бюджет робочого часу до кінця звітної періоду скоротився на 10,0% і склав 135200 год. замість 1520120 год., відпрацьованих працівниками в 2019 р.

Все вищеперелічене дозволяє зробити висновок про те, що система мотивації працівників в ТОВ «Вітанікус» неефективна. Зниження показника обумовлено впливом двох причин: скорочення чисельності персоналу підприємства, а також зниження часу, який відпрацював один працівник.

У таблиці 2.11 проведемо аналіз продуктивності праці працівників ТОВ «Вітанікус».

Таблиця 2.11– Аналіз продуктивності праці працівників ТОВ «Вітанікус» в 2019 - 2021 рр.

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	Зміна (+,-)		Зміна, %	
				2020р./2019р.	2021р./2020р.	2020р./2019р.	2021р./2020р.
Виторг продажів, млн. грн.	46,11	49,54	42,47	3,43	-7,07	107,4	85,7
Середньооблікова чисельність,чол.	72	74	65	2	-9	102,8	87,8
Середньорічний виторг продажів (наданих послуг) 1 працівника, тис. грн.	640,42	669,45	653,38	29,03	-16,07	104,5	97,6
Відпрацьовано чол.-днів усіма працівниками	20016	20128	16900	112	-3228	100,6	84,0
Кількість відпрацьованих одним працівником чол. днів	278	272	260	-6	-12	97,8	95,6
Час, який відпрацювали всі працівники, чол.-год.	150120	183165	135200	33045	-47965	122,0	73,8
Середньоденний виторг продажів (наданих послуг) 1 працівника, тис.грн.	2,304	2,461	2,513	0,157	0,052	106,8	102,1
Середньогодинний виторг продажів (наданих послуг) 1 працівника, тис. грн.	0,307	0,270	0,314	-0,037	0,044	87,9	116,3
Середня тривалість робочого дня, год.	7,5	9,1	8,0	1,6	-1,1	121,3	87,9

Дані таблиці 2.11 свідчать, що ефективність системи мотивації праці персоналу в ТОВ «Вітанікус» знижується. У той же час відзначимо, що 2020 р.

для підприємства був найбільш вдалим. Так, виторг продажів (наданих послуг) у 2020 р. зріс на 3,43 млн. грн. і становив 49,54 млн. грн. У 2021р. виторг скоротився на 7,07 млн.грн. або 14,3% по відношенню до 2020 р.

Дані зміни, а також скорочення чисельності працівників призвели до зниження середньорічного виторгу продажів (наданих послуг) на 1 працівника. У 2020 р. на кожного працівника припадало 669,45 тис. грн. виторгу, що вище аналогічного показника 2019р. на 29,03 тис. грн. або на 4,5%. Така позитивна динаміка показника обумовлена збільшенням чисельності персоналу, а також більш злагодженою роботою колективу ТОВ «Вітанікус».

У 2021 р. ситуація погіршилася, кожен працівник зміг заробити 653,38 тис. грн., що на 16,07 тис. грн. нижче рівня 2020 р., причиною зниження середньорічного виторгу продажів (наданих послуг) є скорочення чисельності персоналу, причому, раніше всього, йдуть з організації досвідчені працівники. Другою причиною є зниження стимулів до більш продуктивної роботи персоналу. Для вирішення зазначених проблем керівництво має запровадити всілякі заходи по організації більш ефективної мотивації працівників.

Далі проаналізуємо результати преміювання по підприємству (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Динаміка результатів преміювання працівників ТОВ «Вітанікус», 2019 - 2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення, 2021/2020 грн.	Темп зростання 2021/2020рр., %
Преміювання тис.грн.	1850	1903	1956	53	102,7
У том числі					
Перевиконання плану продажів	996	1101	1189	88	107,9
в зв'язку з ювілейними датами, святами, тис. грн.	854	802	767	-35	95,6

З таблиці 2.12 видно, що преміювання має динаміку збільшення 2021 р. проти 2019 р. на 53 тис. грн., воно складається з двох видів премій:

-за підсумкам роботи за період премія збільшилася в 2021 р. в порівнянні з 2020 р. на 53 тис. грн. або на 2,7%.

За перевиконання плану продажів премія зросла в 2021 р. в порівнянні з 2020 р. на 88 тис. грн. У зв'язку з ювілейними датами, святами зменшилась премія у 2021 р. на 35 тис. грн.

Крім матеріальних стимулів системи мотивації працівників, в ТОВ «Вітанікус» приділяється увага і нематеріальному стимулюванню працівників. Завдання, яке стоїть перед керівництвом на першому плані – це підняття корпоративного духу колективу. З цією метою в організації щорічно святкується День народження організації та інші свята. Керівництво на таких заходах вітає своїх працівників зі значущими подіями. Таке неформальне спілкування керівництва та підлеглих дозволяє згуртувати колектив.

Але незалежно від того, що в ТОВ «Вітанікус» застосовуються різні підходи до мотивації персоналу, все-таки економічні показники свідчать про її малу ефективність.

Розглянемо види та форми нематеріального стимулювання, які є на даному підприємстві роздрібної торгівлі (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Види і форми нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «Вітанікус»

Види нематеріального стимулювання	Форми	Заходи, провідні на підприємстві
Визнання співробітника як особистості	Ювілей та день народження	Вранці перед зміною ювіляру дарують квіти та пам'ятний подарунок.
	Проводи на заслужений відпочинок	Вручають почесну грамоту, цінний подарунок
Організація урочистих заходів	Святкування Нового року, дня торгівлі	Працівників вітають керівники. Проводиться нагородження подарунками.

Перелічені види та форми моральної нематеріальної мотивації як частина єдиною системи мотивації, які діють на підприємстві не великі і не повні.

Далі розглянемо соціально-психологічні методи нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «Вітанікус».



У таблиці 2.14 відзначимо, які соціально-психологічні види нематеріального стимулювання існують на даному підприємстві.

Таблиця 2.14 – Соціально-психологічні види нематеріального стимулювання

Види	Пояснення	Є (+), ні (-)
Особиста подяка	Керівництво висловлює співробітнику подяку наодинці або в письмовому вигляді, вручення подарунку	+
Додатковий комфорт (покращення робочого місця)	Надання співробітникам зручного та оснащеного необхідною технікою робоче місце, з дотриманням всіх норм охорони праці	+
Умови для релаксації	Задоволення у відпочинку, харчування на робочому місці	- (немає кімнати відпочинку, кімнати для прийняття їжі)
Можливість безпосередньо звертатися до керівництва	Можливість безпосередньо звертатися до керівництва організації	- (до директора тільки по попередньому запису)

Розглянувши в таблиці 2.14 соціально-психологічні види нематеріального стимулювання можна відзначити, що вони не всі застосовуються на підприємстві. Необхідно створювати соціально-мотивуючі види нематеріального стимулювання, які повинні відповідати певним вимогам працівникам.

## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВІТАНІКУС» ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

### 3.1 Заходи щодо підвищення ефективності мотивації персоналу

Проведений аналіз чинної системи мотивації працівників дозволив визначити наступні проблеми:

- слабка вираженість внутрішніх механізмів та форм нематеріальною мотивації;
- недостатня матеріальна мотивація працівників;
- слаборозвинена організаційна культура підприємства;
- звільнення працівників, нестача кадрів.

Щоб вирішити дані проблеми та сформувати комплексну систему мотивації працівників в ТОВ «Вітанікус» пропонується ряд заходів по вдосконаленню (рис.3.1).



Рисунок 3.1 Заходи, спрямовані на вдосконалення управління мотивацією персоналу ТОВ «Вітанікус»

Організаційна культура ТОВ «Вітанікус» повинна формуватися цілеспрямовано, при цьому не втрачати здатність ефективно реагувати на ситуації як щодо стандартні, так і на виникаючі спонтанно [25, с. 87]. Отже,

необхідно сформувати таку організаційну культуру, яка б зміцнила корпоративний дух колективу та підвищила мотивацію співробітників.

У ході проведеного аналізу також було встановлено, що найважливішим мотиваційним фактором для працівників є ефективна оплата праці. За своєю суттю, система оплати праці, в першу чергу, повинна бути справедливою для працівників, але, в той же час, ефективна для підприємства, тобто мати певну вартість, витрати на свою експлуатацію, достатньо прозорою та зрозумілою.

Існуюча в ТОВ «Вітанікус» система преміювання не задовольняє потреб всього персоналу: частина працівників незадоволені умовами роботи, графіком, навантаженнями та оплатою.

Грамотно збудована система оплати праці працівників є ключовим елементом у підвищенні ефективності діяльності підприємства [25, с. 43].

Щоб удосконалювати матеріальну мотивацію персоналу рекомендується застосовувати метод класифікації посад при формуванні системи грейдів, яка відноситься до категорії матеріальної мотивації персоналу і ґрунтується на оцінці відносної цінності посади на підприємстві, що дозволяє створити ієрархію посад з відповідними рівнями заробітної плати. Етапи впровадження системи грейдів представлені на рис.3.2. [26, с. 139].

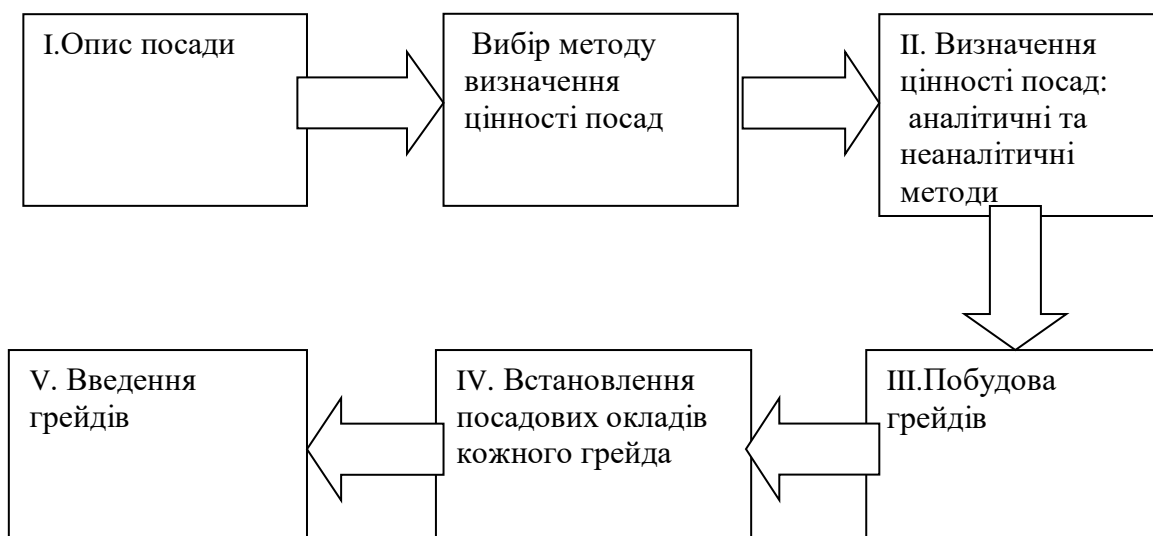


Рисунок 3.2 Етапи впровадження грейдової системи оцінювання посад та оплати праці працівників ТОВ «Вітанікус».

На I етапі проводиться аналіз робіт, за підсумками якого всі посади

описуються. На II етапі відбувається оцінка посад.

Проаналізувавши діяльність та стратегічні цілі ТОВ «Вітанікус» розробимо вагові коефіцієнти та систему балів для факторів оцінки кожної посади. Суму балів, яку спочатку ми взяли узагальнено, розіб'ємо на нерівні частки балів і розподілимо їх по факторам по пріоритетності (табл. 3.1) [26, с. 142].

Таблиця 3.1– Розподіл факторів оцінки по пріоритетності

№	Фактори	Бал	Ваговий коефіцієнт
1	Знання і навички	30	0,30
2	Складність функціональних обов'язків	25	0,25
3	Відповідальність	25	0,25
4	Зовнішні фактори впливу на працівника	5	0,05
5	Особисті якості	15	0,15
Всього		100	1,0

Далі, по аналогії, розробимо шкалу бальних оцінок і вагові коефіцієнти (табл.3.2) [26, с. 142].

Таблиця 3.2 – Розподіл балів за факторами

Фактори	Бали
Знання та навички, в тому числі:	30
- рівень освіти	6
- досвід	12
- знання роботи	9
- креативність	3
Складність функціональних обов'язків, в тому числі:	25
- самостійність виконання робіт	10
- ініціативність	10
- фізичне навантаження	5
Відповідальність, в тому числі:	25
- відповідальність за використання цінних речей	7
- значимість позиції для досягнення цілей підприємства	9
- вплив на продуктивність робіт	9
Зовнішні фактори впливу на працівника, в тому числі:	5
- умови роботи	4
- шкідливість роботи	1
Особисті якості, в тому числі:	15
- організаторські здібності	8
- лідерство	7

Нами були обрані фактори, виходячи з особливостей та специфіки

досліджуваного підприємства. Бали при цьому ми розділили по кількості балів основного фактору.

Далі необхідно описати вимоги кожного фактору. Зупинимося на 5 грейдах. При цьому градація буде відбуватися наступним чином: від мінімального впливу на діяльність підприємства до максимального, яке суттєво необхідно для ефективної і продуктивної діяльності підприємства.

На III етапі вибудовуються мережі. Щоб чітко розуміти межі оцінки розподілимо кожен фактор з грейдів (класів) (табл. 3.3) [26, с. 143].

Таблиця 3.3 – Розподіл факторів за шкалою

Фактори	Грейд				
	5	4	3	2	1
Рівень освіти	1,2	2,4	3,6	5,8	6
Досвід	2,4	4,8	7,2	9,6	12
Знання роботи	1,8	3,6	5,4	7,2	9
Креативність	0,6	1,2	1,8	2,4	3
Самостійність виконання робіт	2	4	6	8	10
Ініціативність	2	4	6	8	10
Фізичні навантаження	1	2	3	4	5
Відповідальність за використання цінних речей	1,4	2,8	4,2	5,6	7
Значимість позиції для досягнення цілей підприємства	1,8	3,6	5,4	7,2	9
Вплив на продуктивність робіт	1,8	3,6	5,4	7,2	9
Умови роботи	0,8	1,6	2,4	3,2	4
Шкідливість роботи	0,2	0,4	0,6	0,8	1
Організаторські здібності	1,6	3,2	4,8	6,4	8
Лідерство	1,4	2,8	4,2	5,6	7
Загальна сума	20	40	60	80	100

На IV етапі відбувається безпосередньо саме грейдування.

Розподіляються посади по грейдам на підставі значимості та вагомості кожної посади по всім факторам для ТОВ «Вітанікус» через розподіл по грейдах. Потім замість грейдів до кожного фактору потрібно з таблиці вибрати та проставити відповідні бали.

За результатами отримаємо рейтинг посад по значимості їх позицій в ТОВ «Вітанікус». Щоб згрупувати посади потрібно визначити найбільший розрив між набраними балами, і межу розриву буде переходом до наступної групи.

Вартість посади визначає сам керівник підприємства, але в той же час, з метою економії свого часу він може вдатися до послуг консалтингової фірми.

Далі, встановлена винагорода за працю працівників розподіляється на постійну та змінну частини за посадами (категоріями посад).

I, нарешті, на V етапі оцінюється відповідність якостей працівника займаній посаді. На кожній позиції використовують різні вимоги, так як вид зайнятості може передбачати значущість того чи іншого аспекту [26].

Зазначимо, що різні співробітники магазину ТОВ «Вітанікус» можуть не відповідати всім необхідним параметрам в позиції на всі 100 %. Ця невідповідність може відрізнитися, але залежить від важливості рівня посади на підприємстві. чим вище посада тим менше розрив [26, с.143].

Пропонована система створить ясну методику формування винагороди для працівників, яка ґрунтується на оцінці результативності їх праці, а також це дозволить оптимізувати фонд заробітної плати в ТОВ «Вітанікус».

У системі управління мотивацією персоналу, крім матеріальних стимулів, важливе значення має і нематеріальне стимулювання працівників.

Для збільшення престижу роботи та формування умов для підвищення професійної майстерності, пропонується в ТОВ "Вітанікус" додати наступні елементи до системи нематеріальної мотивації: змагання професійної майстерності «Кращий співробітник», забезпечити можливості для навчання та розвитку співробітників, що сприятимуть підвищенню їхньої професійної майстерності, впровадження внутрішніх програм стимулювання, які сприяють збільшенню продуктивності роботи [25, с. 129].

### **3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів**

Проведемо оцінку економічної ефективності запропонованих заходів по вдосконаленню системи мотивації персоналу ТОВ «Вітанікус», для чого визначимо витрати, які необхідні для їх реалізації.

У зв'язку з тим, що впровадження системи грейдування для оплати праці

працівників достатньо громіздка та трудомістка процедура, ми пропонуємо звернутися в консалтингову компанію, яка займається розробкою і використанням подібних систем. В середньому вартість їх послуг складає 30000,0 грн.:

– розробка, розрахунок і використання грейдів для юридичних осіб зі штатом співробітників від 50 до 100 чол. - 20000 грн.;

– консультування та навчання фахівців підприємства роботі з грейдами - 10000 грн.

Далі, зробимо розрахунок середньорічного збитку, який завдано ТОВ «Вітанікус» плинністю кадрів та суми економії коштів підприємства за рахунок її зменшення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок середньорічного збитку, викликаного плинністю кадрів

Показники	Значення показника
Чисельність персоналу підприємства, чол.	65
Плинність 18,5 % в рік, чол.	14
Кількість людино-днів не роботи в зв'язку зі звільненням одного співробітника (за даними табельного обліку), днів	15
Середньоденна заробітна плата одного співробітника, грн. 412,3 тис. грн. в рік/249 роб. днів	1665,8
Вартість заміни одного співробітника (витрати на пошук і навчання нового співробітника: подання оголошення про прийом на роботу у ЗМІ; пошук персоналу через агенції; проведення співбесід і тестувань; оформлення документів про звільнення і документів при прийомі на роботу), грн.	12000,0
Сума витрат на заміну персоналу в рік, грн. (14) чол. × (12000,0 + 1665,8 × 15)	517 818,0
При скороченні плинності на 13,5 %, чол. ((5%×14) чол.)/18,5 %	4
Сума витрат на заміну персоналу при плинності 5 %, грн. (12000+1665,8×15) ×4 чол.)	147 948,0
Загальна економія, грн. (517818 - 147948)	369 870,0

З даних таблиці 3.4 видно, що при скорочення плинності персоналу до 5 %, підприємству ТОВ «Вітанікус» вдасться заощадити кошти в розмірі 369 870 грн.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження заходів по вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Вітанікус»:

$$E = \Pi - B \quad (3.1)$$

де  $E$  - ефективність заходів по вдосконалення системи мотивації персоналу магазину, тис. грн.;

$\Pi$  - сума економії від впровадження заходів, грн.;

$B$  - сума витрат на реалізацію заходів, грн.

$$E = \Pi - B = 369870 - 30000 = 339870 \text{ грн.}$$

Таким чином, економічний ефект від впровадження заходів по вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Вітанікус» складе 339870 грн.

Отже, пропоновані заходи, спрямовані на покращення системи мотивації персоналу ТОВ «Вітанікус» економічно ефективні та їх використання є доцільним.

Крім економічного ефекту, пропоновані заходи, спрямовані на покращення системи мотивації персоналу, будуть мати і позитивні соціальні наслідки: підвищення прозорості системи оплати праці співробітників; наявність зв'язку між результатами трудової діяльності та оплатою праці; стимулювання працівників до тривалої трудової діяльності; утримання ключових співробітників на підприємстві; об'єктивні критерії оцінки; оцінка посад та ефективності роботи персоналу повинна базуватися на конкретних доказах і фактах; забезпечення процесу зворотного зв'язку та консультування з працівниками щодо оцінки їхньої роботи.

Соціальний ефект від запропонованих заходів - це застава підвищення продуктивності праці працівників, і відповідно зростання прибутку підприємства.



## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного в роботі дослідження, можливо зробити наступні висновки:

1. Мотивація є складним процесом, який спонукає людину до дії, керує поведінкою людини, спрямовує та орієнтує на досягнення певних цілей.

Мотивація праці – перелік заходів, спрямованих на те, щоб співробітник компанії міг задовольняти свої потреби та очікування і одночасно з цим виконувати покладені на нього обов'язки, при реалізації яких виконуються цілі та завдання компанії в цілому, а також сам процес, що об'єднує всі ці заходи.

2. Розрізняють такі способи мотивації як: матеріальна, нематеріальна, організаційна і моральна.

3. Оцінити систему мотивації персоналу на підприємстві можливо різними способами. До самих зручних методів, можливо віднести наступні: метод управління за метою, попарне порівняння, альтернативне ранжування, метод оцінки за допомогою графіки, інтерв'ювання.

4. Основний вид господарської діяльності ТОВ «Вітанікус» - це оптова та роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах фармацевтичними, медичними, косметичними та парфумованими товарами, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування. ТОВ «Вітанікус» працює стабільно, але керівництву все таки необхідно звернути увагу на зниження окремих показників і проводити в організації заходи по їх стабілізації.

5. Проаналізований кількісний та якісний склад працівників підприємства. Збільшення коефіцієнта плинності кадрів каже про те, що в ТОВ «Вітанікус» з'являються негативні фактори, відбувається недооцінка або повністю відсутня оцінка персоналу, не проводиться аналіз потреб персоналу з боку керівництва та кадрової служби. Це все знижує мотивацію працівників змушує їх звільнитися.

6. Економічним стимулом праці виступає заробітна плата. На протязі трирічного періоду середньомісячна заробітна плата працівників усіх категорій

підвищувалася. Працівникам надавалися премії. Крім матеріальних стимулів системи мотивації працівників, в ТОВ «Вітанікус» приділяється увага і нематеріальному стимулюванню працівників. Завдання, яке стоїть перед керівництвом на першому плані – це підняття корпоративного духу колективу. З цією метою в організації щорічно святкується День народження організації та інші свята. Але незалежно від того, що в ТОВ «Вітанікус» застосовуються різні підходи до мотивації персоналу, все-таки економічні показники свідчать про її малу ефективність. Види та форми моральної нематеріальної мотивації як частина єдиною системи мотивації, які діють на підприємстві не великі і не повні.

7. Проведений аналіз чинної системи мотивації ТОВ «Вітанікус» дозволив визначити наступні проблеми:

- слабка вираженість внутрішніх механізмів та форм нематеріальної мотивації;
- недостатня матеріальна мотивація працівників;
- слаборозвинена організаційна культура підприємства;
- нестача кадрів.

Щоб вирішити дані проблеми та сформувати комплексну систему мотивації працівників пропонується підвищення матеріальної мотивації через використання в системі оплати праці системи грейдування. Система грейдів дозволить працівникам підприємства бачити залежність оплати праці від їх індивідуального вкладу в роботу. По-друге, грейдування підвищить прозорість системи оплати праці співробітників, буде стимулювати працівників до тривалої трудової діяльності і плідної роботи.

8. Окрім економічної ефективності запропоновані заходи будуть сприяти одержанню соціального ефекту, який виразиться через формування високопрофесійного, здатного до самовдосконалення трудового колективу, Котрий стане основою і рушійною силою в подальшому розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ручка А.А., Сакада Н.А. Стимулювання і мотивація праці на промисловому підприємстві. Київ: Сенс, 2006. 879 с.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
3. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
4. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 6. С. 45–51.
5. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми науки*. 2010. № 1. С. 94.
6. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Економічні науки»*. 2017. № 24. С. 26–30.
7. Дороніна М.С., Сасіна Л.О., Лугова В.М., Надьон Г.М. Механізм мотивації управлінського персоналу: наук. вид. Харків: АдВА, 2013. 240 с.
8. Рутьєв В. А., Гуткевич С.О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2012. 310 с.
9. Мерманн Е. Мотивація персоналу. Харків: Гуманітарний центр, 2007. 185 с.
10. Грішнова, О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник: Знання, 2004. 535 с.
11. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 53–57. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2017/12.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2017/12.pdf) (дата звернення: 05.05.2023).
12. Альберт М. Основи менеджменту: підруч. для студентів ВНЗ. Київ: Каравела, 2008. 496 с.
13. Занюк С. Психологія мотивації: навч. посібник. К.: Либідь, 2002. 304 с.
14. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ,

2011. 397 с.

15. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 6. Т. 2. С. 178–181.

16. Лугова В. М., Чумак Г. М. Мотивація як інструмент узгодження інтересів підприємства та персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 259–262. URL: <http://global-national.in.ua/issue-23-2018> (дата звернення: 09.05.2023).

17. Бодарецька О. М., Мельник О. Г., Жежуха В. Й. Поняття технологій мотивування персоналу підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 11. С. 7–11.

18. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.6. С. 361–367.

19. Іванов С.Л. Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2017. № 5. С. 22–23.

20. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2018. №15/1. С. 58–62.

21. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2010. № 3. С. 21–23.

22. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2014. Том 15. № 3. С. 263–268.

23. Климчук А. О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог: Вид-во НУ«ОА», травень 2016. № 1 (29). С. 44–47. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2016/n29/11.pdf> (дата звернення: 17.05.2023).

24. Товариство з обмеженою відповідальністю «Вітанікус» URL: <https://33444749.business-guide.com.ua> (дата звернення: 11.05.2023).

25. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: монографія. Львів : Видавництво «Львівської політехніки», 2015. 284 с.
26. Шевченко В.С. Методичний підхід до формування інноваційної моделі управління персоналом будівельних підприємств на основі грейдів. *Вісник національного технічного університету «ХПІ»*. Зб.наук.праць. Серія: «Актуальні проблеми управління та фінансово- господарської діяльності підприємства». № 46 (1089) 2014. С.136–145.