

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ **Ігор РЕКУНЕНКО**

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____,
(код та назва)

_____ освітньо-професійної програми «Менеджмент організації та адміністрування»
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: Удосконалення системи мотивації та оплати праці на підприємствах

Здобувача (ки) групи М.мз-21с _____ Супрун Богдани Олександрівни _____
(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.

_____ Богдана СУПРУН _____
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник _____ старший викладач, к.е.н., доцент Тетяна БОНДАР _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

АННОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення мотивації та оплати праці на підприємствах» містить 38 сторінок, 4 рисунки, 6 таблиць. Перелік посилань нараховує 32 найменувань. Метою дипломної роботи є визначення та удосконалення мотиваційної системи та оплати праці персоналу на прикладі державної установи Інституту луб'яних культур Національної академії аграрних наук України.

В часи які на разі сталися, дана тема є актуальною на сьогодні. Саме від мотивування та оплати праці залежить розвиток підприємства, а тому і економіка України.

Для досягнення мети були поставлені основні завдання:

- Аналіз мотиваційного стану та оплати праці в організації;
- Визначення сутності значення мотивації та оплати праці на підприємствах;
- Пошук проблем мотивації та шляхи їх вирішення;
- Оцінювання системи стимулювання та оплати праці на прикладі Інституту луб'яних культур НААН України;
- Розробка та впровадження заходів мотивації для Інституту луб'яних культур НААН України.

У процесі роботи було розглянуто теоретичні та методичні основи щодо удосконалення мотивації та оплати праці на підприємствах на прикладі Інституту луб'яних культур НААН України. Був проведений аналіз мотивів персоналу та система оплати в Інституті на основі документації таких як: колективний договір, статут, фінансові документи, план розвитку 2023. З урахуванням результатів аналізу було розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації та оплати праці на підприємстві.

Ключові слова: мотивація, персонал, оплата праці, кадрова політика, премії, підприємство, нематеріальне стимулювання.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНО-ТЕОРЕТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА	
МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	
1.1. Сутність та значення мотивації праці	8
1.2. Мотивація - одна з провідних функцій в управлінні	11
1.3 Вплив мотивації та оплати праці на роботу працівників	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ	
ПЕРСОНАЛУ В ІНСТИТУТ ЛУБ'ЯНИХ КУЛЬТУР НААН	
УКРАЇНИ	
2.1 Загальна характеристика Інституту луб'яних культур НААН України	18
2.2. Система мотивації і оплати праці в Інституті луб'яних культур НААН України	25
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА	
ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ (НА ПРИКЛАДІ	
ІНСТИТУТУ ЛУБ'ЯНИХ КУЛЬТУР НААН УКРАЇНИ)	
3.1. Розроблення заходів з удосконалення мотивації та оплати праці в організації	31
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів	33
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38

ВСТУП

В умовах, що склалися в Україні на сучасному рівні розвитку, важливого значення набула проблема мотивації працівників, оскільки вирішення проблем суспільства можливе лише тоді, коли буде створена відповідна мотиваційна база, яка спонукатиме працівників працювати на підприємстві та ефективно виконувати свої завдання. Мова йде про використання форм та методів особистого просування, що призведе до високої ефективності роботи (1).

Впровадження методів нематеріального та матеріального стимулу працівників необхідна для успішної роботи підприємств. Мотивація матеріальна розраховується і може базуватися на результативності виконаної праці і може коливатися у співробітників в залежності від займаної посади на підприємстві. Економічні заохочення також можуть спричинювати розлад у атмосфері колективу (1).

Праця є необхідною умовою для існування та розвитку суспільства, яка направлена на задоволення основних потреб життя людей. Однією зі складових роботи є мотивація на рівні всіх трудовідносин (2).

З однієї сторони, стимули створюють сприятливі умови для задоволення потреб співробітників, а з іншої у свою чергу, прищеплює робочу етику, яка є необхідною для успішної роботи підприємства (2).

Метою дипломної роботи є визначення та удосконалення мотиваційної системи та оплати праці персоналу на прикладі державної установи Інституту луб'яних культур Національної академії аграрних наук України.

Об'єктом дослідження виступає система мотивації та оплати праці підприємства Інститут луб'яних культур Національної академії аграрних наук України.

Предметом дослідження є зв'язки та відносини у системі мотивації та оплати праці на підприємстві.

Основними завданнями для досягнення мети такі:

- Аналіз мотиваційного стану та оплати праці в організації;

- Визначення сутності значення мотивації та оплати праці на підприємствах;
- Пошук проблем мотивації та шляхи їх вирішення;
- Оцінювання системи стимулювання та оплати праці на прикладі Інституту луб'яних культур НААН України;
- Розробка та впровадження заходів мотивації для Інституту луб'яних культур НААН України.

Апробація матеріалів роботи. Результати дослідження було опубліковано у матеріалах міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення мотивації праці

На сьогодні для розвитку економіки в Україні, основним ресурсом на підприємстві є працівники, які впливають на збільшення продуктивності праці та загалом діяльності підприємства (2).

Наразі потреба у кадрах зросла, адже кваліфіковані кадри на разі або на війні, або покинули країну за межі території, загинули в наслідок бойових дій.

Вагомий внесок у створення та розвиток теоретичних положень і практик у сфері мотивації в організаціях зробили багато вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема праці О. Виноградової, А. Полозової, С. Макаренка, А. Колота та інші.

У цих та інших роботах розглядається змістовна сутність мотивації, описується її структура та послідовність, вказуються способи вибору методів мотивації за видами управління та фактори, що впливають на ефективність їх використання. Проте ряд важливих завдань у цій сфері ще належить вирішити. Зокрема, наявні дослідження, незважаючи на повноту, є суперечливими та потребують обґрунтування (3; 4).

Мотивація праці на підприємстві є одною із головних ланок, яка впливає на розвиток підприємства. Саме правильне мотивування сприяє ефективній праці, задовольняє потреб як підприємства так і працівників (5).

Від неправильної підібраної системи стимулювання може чинити негативний вплив не тільки на підприємство, а й загалом на економіку України (5).

Усі дії людини визначаються конкретними потребами. У вузькому розумінні «мотивована дія» — вільна дія людини, зумовлена внутрішніми мотивами, спрямована на досягнення цілей і реалізацію потреб. У мотиваційній

діяльності працівник вибирає функціональну міру відносин, виходячи з внутрішніх спонукань і умов зовнішнього середовища(6)..

Мотивація праці – це задоволення прагнень та потреб працівника за допомогою праці. До структури мотивації праці належать: потреба, благо, трудова дія та фінанси (6).

В менеджменті цей психологічний феномен використовується для визначення важелів впливу в діях працівників, тобто для їх мотивації.

Найбільш важливим для картини трудової мотивації є характер особистих трудових норм та цінностей, які надають значення всій трудовій діяльності, що визначає спосіб певного життя (1;6).

Навіть ідеально складені плани і найсучасніша структура компанії неефективні, якщо мотивація співробітників не спрямована на підвищення продуктивності. Жодна система менеджменту не буде працювати на рівні країни, регіону чи окремої компанії, якщо не буде розроблена ефективна система мотивації персоналу, яка спонукатиме всіх співробітників ефективно працювати для досягнення особистих цілей та бізнес-цілей. Високий дохід для працівників можливий лише в тому випадку, якщо працівник зацікавлений у високому результаті, що дозволяє задовольнити його найважливіші потреби.

Система стимулювання необхідна для організації співробітників та організації в цілому для ефективної робочої команди, тобто компанія створює стимули для співробітників і стимулює їх працювати з повною самовіддачею для досягнення особистих і організаційних цілей (7).

Мотивацію можна поділити на (1; 7):

- Трудову;
- Матеріальну;
- Статусну.

Поведінка людей у роботі залежить від самої праці, її змісту, умов, режиму праці, організації трудового процесу, тощо. І на нього все більше впливає трудова мотивація, створена іншими (8).

Кожен потребує цікавої, змістовної, продуктивної роботи та відповідних умов праці.

Мета трудової мотивації – забезпечити перспективи зростання. Компетентний працівник досягає самоповаги і самопізнання, коли результати його праці високо оцінюються ним і суспільством. Загалом трудова мотивація пов'язана зі значенням і перевагами роботи, з одного боку, і самовираженням працівника, з іншого (3; 9).

До матеріальної мотивації відносяться: прагнення до багатства, певного щастя, рівня життя. Насправді матеріальні мотиви відіграють важливу роль у поясненні трудової поведінки працівників. Але це не означає, що стимули та нематеріальні мотиви є другорядними. Безсумнівно, сучасна бізнес-практика відображає зростання стимулів та нематеріальних мотивів (7; 8; 9).

Статусна мотивація — це внутрішня мотивація людини, пов'язана з прагненням виконувати важку та відповідальну роботу, займати високі посади, працювати в престижній і соціально значущій сфері діяльності (7).

Однак є зворотний бік статусної мотивації, адже статус людини визначається не лише роботою, яку вона виконує. Людській природі властиво прагнути до лідерства та найвищого статусу в команді. Тому зміст статусної мотивації часто пов'язують із бажанням бути визнаним експертом, неформальним лідером у своїй справі (7).

Мотиваційна модель в управлінні персоналом є однією із складових розвитку бізнес-компаній. Для впровадження мотиваційного руху на підприємстві, необхідна така поетапність (9; 10):

1. Проведення аналізу ефективності праці колективу;
2. Розробка та впровадження мотиваційного механізму для управління працівниками в організації;
3. Навчання, підвищення кваліфікації кадрів підприємства.

Під час запровадження системи стимулювання для працівників в установі необхідно приділяти увагу до основних елементів критерій (12):

- справедливість;
- комплексність;
- зрозумілість;
- доступність;
- дієвість;
- прозорість;
- реальність;
- прийняття колективу.

1.2 Мотивація - одна з провідних функцій в управлінні

Управління — це сукупність багатьох різних функцій. Слово «функція» з латинської означає «використання, виконання». Кожна функція має свій напрям, який спрямовано на вирішення конкретних, різноманітних та складних, проблематичних завдань, що потребують виконання великої кількості окремих заходів (10).

Функції управління поділяються на основні та часткові. До основних функцій менеджменту відносяться (8; 2):

- Планування;
- Організація;
- Мотивація;
- Контроль.

У компаніях управління персоналом вимагає наявності мотивації, яка є необхідною, щоб спрямовувати активну участь співробітників у бізнес-процесах (1).

Мотивація є однією із основних функцій управління. Це є таким званим процесом, який спонукає себе та інших працівників до діяльності для досягнення своїх цілей, а також цілей організації (8; 10).

Мотивація на підприємствах забезпечує:

- стимул працівників до трудового процесу;
- здійснення наймогутнішого мотиваційного ядра в організаціях;
- розвиток трудового процесу та підприємств загалом.

Функція управління на підприємствах завдяки мотиваційної функції, вирішує низку завдань (10):

- підвищення продуктивності робочої сили;
- сприяння кращого клімату в колективі;
- забезпечення високоефективного робочого місця для кожного працівника;
- покращення якості праці;
- нагородження за кращі результати праці співробітників;
- надання стимулів для кар'єрного росту працівників;
- підвищення доходів підприємств.

Мотиваційний процес засновується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів відносяться: конкурентоспроможність, прагнення бути першими, перевірні комісії підприємств, розширення кола продуктивності. Внутрішніми факторами мотивації є персонал, який задовольняє в першу чергу свої потреби та прагнення.

Розуміння внутрішніх процесів мотивації на роботі, дозволяє менеджерам ефективно розвиватися, формувати політичні відносини на ринку праці, створювати найбільш сприятливого режиму для тих, хто дійсно хоче працювати (12; 22).

З точки зору компаній, висока ефективність праці є однією з найважливіших вимог для кожного співробітника.

Мотивація виникає одночасно із проявленням інтересів та інтересів, і проходить відповідні етапи, наприклад, етапи формування інтересів та потреб людини. Це пов'язано із особливою реакцією людей на свої інтереси, а тому і усвідомлює свої потреби (12).

Мотиви - це фактори спонукання до дій працівників, що виникають під впливом поведінки людини, її потреб та інтересів. Потреба в людей виникає постійно, тільки прийшло задоволення, знову з'являється потреба. Наче круговорот (8). Кругова модель мотивів зображено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Кругова модель мотивації за задоволення потреб.

Джерело: розроблено автором.

Сучасні українські компанії використовують різні методи стимулювання, залежно від ситуації та рівня фінансового стану. До них належать: фінансові, соціально-психологічні, адміністративні та організаційні. На додаток до фінансових стимулів або можливостей особистого розвитку існують інші способи використовувати мотивацію більш ефективно, а продуктивність - менш сприйнятливим до змін у зовнішньому середовищі (14).

1.3 Вплив мотивації та оплати праці на роботу працівників

Низька мотивація не дасть змогу ефективно здійснювати компаніям свій розвиток та реалізовувати свій потенціал. На практиці, це призводить до масового звільнення, зниження трудової діяльності, рентабельності підприємств (7).

Враховуючи невизначеність сьогодення, працівників потрібно заохочувати до конкурентоспроможної та продуктивної праці. Це дасть змогу

введення бізнесом, результатом якого є товари та послуги, які користуються попитом на ринку та забезпечують конкурентну перевагу.

Оплата праці — це дохід, який виплачується працівникові за вироблений ним продукт, надані ним послуги або виконані ним роботи відповідно до його посади (25).

До основних функцій оплати праці відносяться (11; 12;13):

- відтворювальна;
- регулююча;
- стимулююча;
- соціальна.

Найважливішою з них є відтворювальна – це функція, яка здійснюється шляхом визначення рівня заробітної плати, який забезпечить, відповідно до кваліфікації, відтворення трудової сили. Тут важливо ретельно оцінити цінність роботи, враховуючи фізіологічні та соціальні аспекти життя носіїв (11; 12;13).

Регулююча функція – це функція заробітної плати, яка відображається в галузях, сегментації та на різних рівнях заробітної плати працівників залежно від їх кваліфікації, професії, умов праці, складності роботи (11; 12;13).

Мотиваційна функція зводиться до заохочення працівників для досягнення високої якості та результатів праці і здійснюється шляхом диференціації рівнів заробітної плати та підтримання співвідношення між зростанням продуктивності праці та заробітною платою (11; 12;13).

Соціальна функція – це функція заробітної плати, яка спрямована на реалізацію принципу соціальної справедливості, коли за рівну працю виплачується рівна заробітна плата (11; 12;13).

Сучасні підприємства на даний час зацікавлені у висококваліфікованих і професійних кадрах, котрі мають прямий вплив на їх процвітання. Насамперед, щоб працівник якісно виконував поставлене завдання, його необхідно мотивувати за допомогою гідної оплати праці, премій, кар'єрного зростання, задоволення робочих потреб (11).

Підвищення рівня стимулювання праці зазвичай поділяють на матеріальне та нематеріальне (15).

Перший метод відображає роль мотиваційно-компенсаційного механізму в системі покращення продуктивності праці. Сюди входить удосконалення системи винагороди як елемента, що дає працівникам можливість брати участь у власності та прибутках компанії. Система стимулювання заробітної плати є важливою, але постійне підвищення заробітної плати не сприяє підтримці трудової активності на належному рівні та підвищенню продуктивності праці (19).

Використання цього методу є корисним для досягнення короткочасного терміну підвищення продуктивності роботи (15; 16).

До матеріальної мотивації на підприємстві входить (14):

- заробітна плата;
- премії у грошовому виразі;
- відсотки від укладання договорів чи контрактів;
- заохочення до ювілейних дат.

До нематеріальної мотивації відносяться (15):

- подарунки;
- навчання;
- корпоративи;
- взаємозв'язок з керівництвом;
- санаторні путівки;
- додаткові відпустки.

Одним із дієвих способів мотивації є все ж таки преміювання. Цей спосіб виконує функцію зацікавленості робітників до кращих результатів праці та задоволення своїх потреб, потреб життєдіяльності та потреб підприємств (9).

Здійснення преміювань має такі види:

- преміювання, яке передбачене системою виплати заробітної плати;
- преміювання, як вид заохочення до дня народження, свят та інше.

Розміри премії затверджуються наказом директора підприємств з урахуванням особистого внеску працівника за поданням керівника структурного підрозділу. Максимальний розмір місячної премії визначається директором та залежить від фінансового стану установи та наявності коштів(29).

Підставою для преміювання може виступати:

- бездоганне виконання службових обов'язків, передбачених посадовою інструкцією;
- якість та результативність роботи;
- успішна робота установи за рік;
- виконання додаткового обсягу робіт;
- якісне й оперативне виконання особливо важливих завдань і особливо термінових робіт, разових завдань;
- підвищення кваліфікації шляхом захисту дисертації кандидата наук, доктора філософії або доктора наук;
- присвоєння державних нагород і почесних звань;
- розробка й впровадження заходів, спрямованих на економію матеріалів, енергії, а також поліпшення умов праці і техніки безпеки;
- суміщення посад та виконання роботи, що не входить в основні посадові обов'язки;
- участь у міжнародних наукових програмах та інше (29).

Саме від правильного вибраного підходу мотивування можна отримати такі переваги:

- підвищення якості роботи;
- підвищення продуктивності підприємств;
- зменшення плинності кадрів;
- формування правильного колективу;
- підвищення стійкості до конкуренції;
- збільшення доходів організацій чи підприємств.

Якщо проблеми матеріального стимулювання не будуть вирішені, мотивація не буде ефективною, а винагорода працівників є одним із найважливіших засобів мотивації (20; 21).

Однак самі по собі фінансові стимули не дуже надійні, а в деяких випадках недостатні, щоб утримати працівника на роботі. Тоді на допомогу приходять інші методи заохочення і мотивації співробітників. Нематеріальні фактори також відіграють важливу роль у мотивації працівників організації. До них відносяться (15; 17; 18):

- імідж компанії;
- кар'єрний ріст;
- зручний графік праці;
- комфортне розташування роботи;
- офіційне працевлаштування;
- культурно-розважальні заходи;
- дружній колектив;
- пріоритет серед колег.

Для створення ефективної системи мотивації працівників необхідно визначити реальні потреби працівників, а потім створити систему диференціації. Правильно сказати, що мотивація - це особливий стан, спрямований на задоволення потреб. Мотивацію також можна розглядати як свідоме створення конкретних мотиваційних станів в інших людей (17; 23).

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ІНСТИТУТ ЛУБ'ЯНИХ КУЛЬТУР НААН УКРАЇНИ

2.1 Загальна характеристика Інституту луб'яних культур НААН України

Інститут луб'яних культур Національної академії аграрних наук України - це наукова установа, яка була заснована у 1931 році. Фундаментом якої була станція прядивних культур. Спочатку інститут мав назву – Всесоюзний науково-дослідний інститут конопель, але у 1944 році в результаті об'єднання з Всесоюзним науково-дослідним інститутом нових луб'яних культур, інститут отримав назву - Всесоюзний науково-дослідний інститут луб'яних культур (32).

У 1992 році після підпорядкування Українській академії аграрних наук отримав назву - Інститут луб'яних культур УААН України.

Після надання Українській академії аграрних наук статусу національної, інститут отримав назву – Інститут луб'яних культур Національної академії аграрних наук України».

За наказом Національної академії аграрних наук України інституту була підпорядкована «Дослідна станція лікарських рослин Інституту агроекології і економіки природокористування НААН».

Згодом інститут перейменували в Дослідну станцію луб'яних культур Інституту сільського господарства Північного Сходу Національної академії аграрних наук України (32).

3 грудня 2016 року директор Маринченко Ігор Олексійович повертає установі статус та Інститут отримує назву - Інститут луб'яних культур НААН України.

З 18 листопада 2020 року і по дотепер, наукову установу очолює Ткаченко Сергій Михайлович, кандидат економічних наук.

Інститут луб'яних культур НААН – це масштабна книга знань в галузі льонарства та коноплярства в Україні. Він є першим засновником сортів ненаркотичних конопель у світі .

Учені інституту створили та впровадили у виробництво більше 30 сортів конопель з мінімальним вмістом тетрагідроканабінолу та максимальним збільшенням в насіннях - олійної маси, в тресті - волокна, такі як Золотоніська 11, Гляна, ЮСО-31, Глесія та інші. Наразі сорти конопель вирощуються на території України та за кордоном (24).

Також інститут є засновником кількох високопродуктивних сортів льону-довгунця, таких як Чарівний, Сіверський, Глухівський Ювілейний, Глінум, Есмань, та інші.

Працівники установи розробили та впровадили більше 50 машин для посіву, збирання і переробки льону, конопель, та інших сільськогосподарських культур.

Наукова установа має самостійний баланс, відокремлене майно, наявність реєстраційних рахунків у Державній казначейській службі України, має право від свого імені бути відповідачем та позивачем у судах.

Інститут в межах статутних повноважень має право (29):

- Відповідно до державних програм, визначати стратегію свого розвитку, науково-технічних прогнозів;
- За рахунок коштів спецфонду купувати та реалізовувати цінні папери відповідно до законодавства;
- Визначати структури управління, розробляти штатний розпис та затверджуючи його в Національній Академії аграрних наук України;
- Створювати відділи без прав юридичної особи із затверджу вальним положенням про них, а також ліквідувати;
- Видавати наукові праці, матеріали з'їздів, семінарів, конференцій, методичні вказівки, рекомендації та інші друковані збірники, книги, монографії тощо;

- Реалізовувати свої роботи та послуги, продукцію відповідно до чинного законодавства України;
- Вирішувати питання щодо вступу до асоціацій, спілок та ведення інших форм спільної діяльності з підприємствами, організаціями в межах України та за кордоном;
- Укладати договори оренди майна, у тому числі нерухомого, що стоять на балансі Інституту, а також договори продажу майна з погодженням НААН України.

Організаційна структура установи визначає склад, рівень відповідальності, встановлює права та обов'язки, ступінь повноважень, кількість персоналу.

Розглянемо рис. 2.1 «Організаційну структуру управління Інституту луб'яних культур НААН України».



Рисунок 2.1 – Організаційна структура Інституту луб'яних культур НААН

Джерело: узагальнено автором на основі документації Інституту луб'яних культур НААН.

Розглянувши рисунок 2.1, можна зазначити, що в ІЛК НААН України структура управління є лінійною. Це означає, що кожний відділ має свого керівника, який здійснює управління. А завідувачі відділу підпорядковуються заступникам та директору.

Директор ІЛК НААН здійснює загальне керівництво установою, організовує наукову, наукову-технічну та інноваційно-інвестиційну, фінансово-господарську діяльність установи. Звітує перед Національною академією аграрних наук України про діяльність інституту (27; 29).

Одними із основних напрямків роботи державної установи є такі:

- розробка та впровадження нових сортів льону та конопель;
- надання консультації щодо вирощування луб'яних культур;
- сертифікація насіннєвого матеріалу;
- наукові-технічні розробки.

Цільовий майновий комплекс Інституту луб'яних культур складають усі об'єкти нематеріальної та матеріальної діяльності, які перебувають на балансі установи та передані НААН на праві оперативного управління (29).

Основними джерелами для формування цілісного майнового комплексу в установі є (29):

- нерухомість, яка передана Національною академією аграрних наук України для реалізації;
- бюджетні кошти, що фінансуються НААН для науково-прикладних робіт;
- доходи, отримані від реалізації сільськогосподарських та луб'яних культур;
- набуте майно на підставах, яких не заборонено законодавством;
- доходи від відсотки, дивідендів, відсотків, роялті та страхових платежів;
- гранти, благодійні внески, дарунки отриманні шляхом виконання певних доручень;

– інші джерела доходів, які не заборонені законодавством України.

Розглянемо рис. 2.2 динаміку «Середньорічна кількість штатних працівників за 202-2022 рр.» та рис. 2.3 динаміку «Плинність кадрів в ІЛК НААН України впродовж 2023 року» (26).

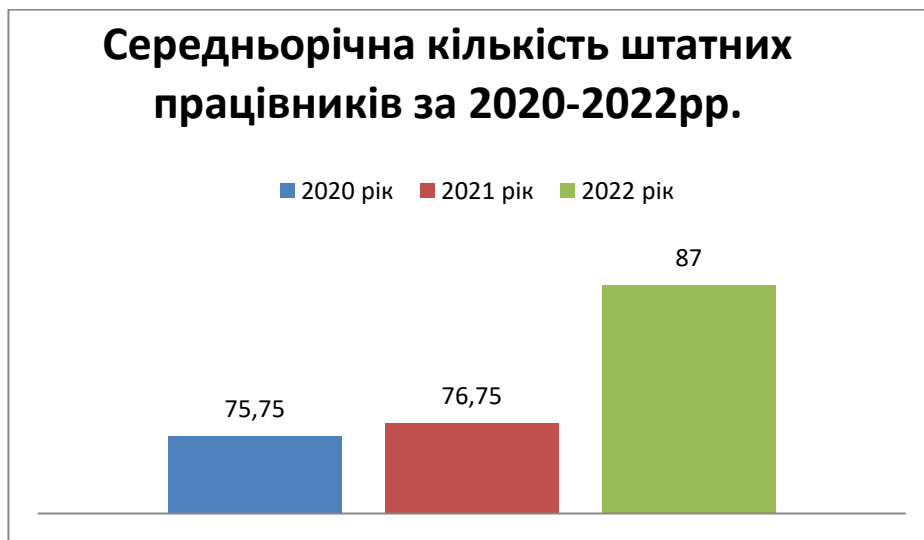


Рисунок 2.2 – Середньорічна кількість штатних працівників за 2020-2022рр.

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації Інституту луб'яних культур НААН.

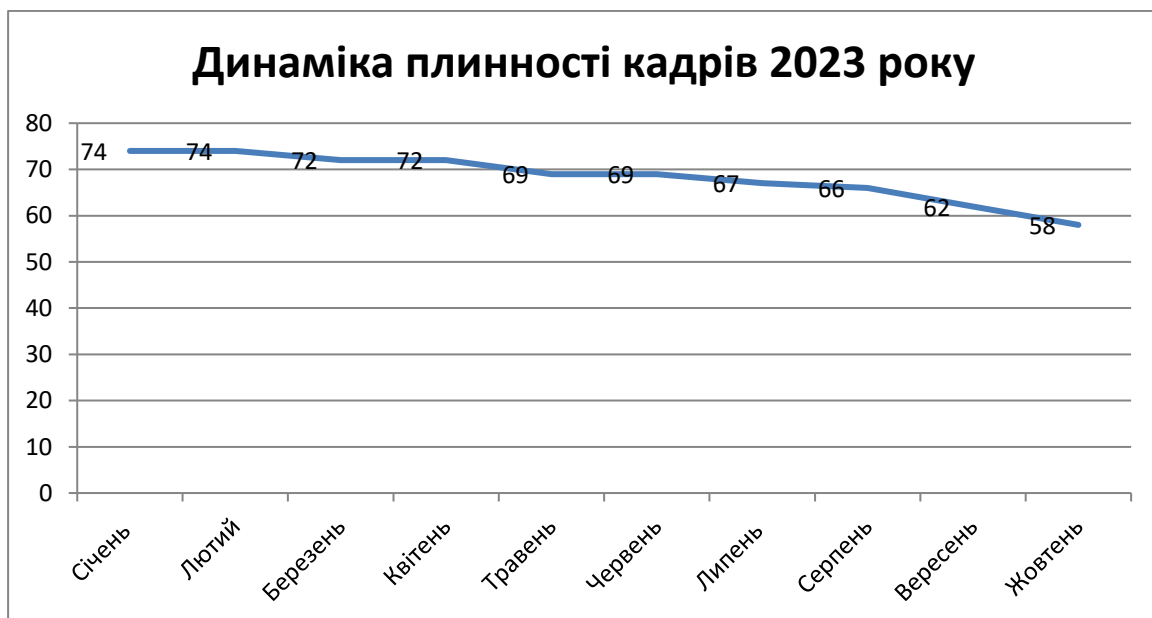


Рисунок 2.3 – Плинність кадрів в ІЛК НААН України впродовж 2023 року. Джерело: узагальнено автором на основі документації Інституту луб'яних культур НААН.

Розглянувши динаміку середньорічної кількості штатних одиниць в Інституті луб'яних культур НААН України за 2020 – 2022 роки рис.2.2., можна зазначити, що кількість штатних працівників зросла і це є позитивною динамікою. Хоча на сьогоднішній час спостерігається плінність кадрів. Кількість працівників на початку 2023 року становила 74 осіб, на кінець жовтня 2023 року це кількість зменшилась на 16 працівників, тобто загальна кількість штатних працівників на 01.11.2023 року становить 58 осіб.

Основними причинами зменшенню кількості персоналу, на нашу думку, такі:

- не вчасна виплата заробітної плати;
- збільшення роботи;
- затримка заробітної плати більше трьох місяців, зменшується система мотивації;
- відсутність взаємозв'язку між колективом та адміністрацією;
- переведення на неповний робочий день чи тиждень.

Установа наділена земельною власністю та має певні права та власність розпоряджатися ними, але за погодженням Академії. Інститут користується землею та іншими природними ресурсами відповідно до статутних цілей своєї діяльності.

Земельні ділянки установою використовуються для:

- здійснення наукової діяльності;
- полігонів;
- власних посівів для насінневого матеріалу;
- посівів для реалізації продукції;
- оренди.

Таблиця 2.1 – Наявність сільськогосподарських земель ІЛК НААН України

№ п/п	Наявність с. г. земель на 01.01.2023р. та їх розподіл по видах діяльності, га	Всього	Крім того, орендовані землі
1.	Загальна площа с. г. земель, що входять до адміністративно-територіальних одиниць	1189,0823	94,1063
2.	Всього сільськогосподарських угідь	1137,0465	94,1063
3.	з них: - рілля	1131,4186	94,1063
4.	- пасовища	5,6279	-
5.	Ліси та інші лісовкриті площі	18,066	-
6.	в тому числі: лісові землі .	-	-
7.	полезахисних лісосмуг	18,066	-
8.	Забудовані землі	0,6519	-

Джерело: узагальнено автором на основі документів Інституту луб'яних культур НААН.

Проаналізувавши дану таблицю, слід зазначити, що на 01.01.2023 році загальна площа становить 1189,0823 га. В основному земля інституту використовується під сільськогосподарські угіддя, а саме рілля і становить 1131,4186 га, та лише 94,1063 га знаходяться в оренді.

Землі організації засіваються сільськогосподарськими та луб'яними культурами. Серед культур найбільш використовуються такі: гречка, пшениця яра, овес, соя, коноплі, льон-довгунець (31).

Розглянемо в таб. 2.2. реалізацію сільськогосподарських культур за 2023 рік та їхній рівень рентабельності, прибуток.

Проаналізувавши, слід зазначити, що всі види культур не мають збитковості. Прибуток найменший серед с.-г. угідь має льон-довгунець трести і він становить 31,86 тис. грн, а найбільший прибуток спостерігається у сої та гречки.

Таблиця 2.2 – Реалізація сільськогосподарської продукції і послуг за 2023 рік

№ п/п		Реалізація продукції - всього, тонн	Виручка від реалізації - всього, тис. грн.	Ціна реалізації, грн./т	Прибуток (збиток) тис. грн.	Рівень рентабельності (збитковості), %
1.	Продукція рослинництва-всього:	X	26937	13212,8	11475,5	+74,2
2.	Зернові і зернобобові - всього	761	9683	12724,0	4124,3	+74,2
4.	З них: пшениця яра	324	1782,0	5500,0	546,37	+44,2
6.	гречка	193	6460,0	33471,5	3034,08	+88,6
11.	овес	244	1441,0	5905,7	543,86	+60,6
14.	Соя	715	12155,0	17000,0	4689,63	+62,8
17.	Льон-довгунець-насіння	16,4	1248,0	76097,6	914,17	+273,8
18.	Льон-довгунець-трест	97	194,0	2000,0	31,86	+19,7
19.	Інша продукція рослинництва (коноплі : насіння та треста)	449,3	3657,0	8139,3	1715,54	+88,4

Джерело: узагальнено автором на основі документів Інституту луб'яних культур НААН.

2.2 Система мотивації і оплати праці в Інституті луб'яних культур НААН України

Оплата праці в Інституті луб'яних культур Національної академії аграрних наук України застосовується за допомогою гарантованого мінімального розміру оплати праці, посадових окладів, визначених на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів бюджетних установ згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 30.08.2002 р. №1298 “Про оплату праці працівників на основі ЄТС розрядів і коефіцієнтів з

оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетних сфер” встановлені згідно з Постановою президії НААН (28; 30).

Фонд інституту складається із загального та спеціального. Розглянемо в табл. 2.3. наявність штатних працівників за 2022 рік.

Таблиця 2.3 – Наявність штатних одиниць та вакансій

№ п/п	Показники	Фактична наявність		
		На початку року	На кінець року	Середньорічна кількість
1.	Кількість штатних одиниць	75,75	87	76,75
2.	В тому числі загальний фонд	15	15	15
3.	В тому числі вакансії	7,75	10	7,70
4.	В тому числі вакансії із загального фонду	1	1	1

Джерело: узагальнено автором на основі документів Інституту луб'яних культур НААН.

Можна зазначити що на загальному фонді кількість штатних працівників становить 15 одиниць, з них 1 штатна одиниця є вакантною та, які впродовж року є незмінними, а кількість штатних одиниць на загальному фонді з початку року збільшилася на 11,25 штатних одиниць, в середньому кількість штатних одиниць на спеціальному фонді за 2022 рік становить 76,75 одиниць.

Розглянемо в таблиці 2.3. Елементи витрат за обмінними операціями в Інституті луб'яних культур НААН України за 2020-2022рр.

Дослідивши елементи витрат в Інституті луб'яних культур НААН, слід зауважити, що у 2022 році значно зменшилися витрати на оплату праці на 156003 грн., також зменшилися витрати на амортизацію та на інші витрати. Збільшилися витрати на соціальні заходи на 1037256 грн., матеріальні витрати збільшились на 4738790 грн. Всього витрат у 2022 році збільшилися на 4596887 грн.

Таблиця 2.4 – Елементи витрат за обмінними операціями

№ п/п	Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022р.- 2020р. +/-
1.	Витрати на оплату праці	6435057	7398493	6279054	-156003
2.	Відрахування на соціальні заходи	1153152	1642243	1256878	1037256
3.	Матеріальні витрати	3887989	4721116	8626779	4738790
4.	Амортизація	245880	172633	164614	-81266
5.	Інші витрати	11360	14950	3000	-8360
6.	Всього	11733438	13949 435	16330325	4596887

Джерело: узагальнено автором на основі документів Інституту луб'яних культур НААН.

Мотивація праці є основою соціально-економічної поведінки і повинна активувати старання персоналу на підприємстві для підвищення ефективності їх діяльності.

В інституті використовуються такі методи для мотивації працівників як (30):

- Оплата сторожам за роботу в нічний час (з 20.00 год. до 6.00 год.) здійснюється на 40 % вище від основною звичайної оплати за кожну годину роботи в нічний час;

- Встановлюються надбавки науковим працівникам за стаж роботи в науковій сфері відповідно в межах 10-30%, в залежності від стажу;

- Робота у вихідні та святкові дні компенсується наданням іншого дня відпочинку в менш напружений період робіт або оплачується в подвійному розмірі;

- Встановлюється надбавка за класність водіям автомобілів;

- Встановлюється надбавка за почесне звання, за стаж наукової роботи для наукових працівників;

- Встановлюється надбавка за складність та напруженість робіт;

- Встановлюється доплата за вчене звання, за науковий ступінь, за роботу в шкідливих умовах праці, сторожам за роботу в нічний час, доплата прибиральницям за роботу з дезінфікуючими засобами.

- Компенсування коштів, витрачені науковими співробітниками Інституту луб'яних культур для публікації наукової статті (участі у конференції) за рахунок преміювання. Розмір премії встановити на 20,5% більше, від понесених витрат. Підставою для визначення розміру понесених витрат та компенсації є квитанція про сплату за участь або публікацію.

- Здійснюється преміювання наукових відділів відповідно до таблиці 2.5 «Преміювання працівників наукових відділів»;

Таблиця 2.5 – Преміювання працівників наукових відділів

№ з/п	Показник для преміювання	Розмір премії, грн.	Примітка
1	Стаття, опублікована у виданні, що індексується наукометричною базою Scopus або Web of Science	15000	Крім статей, видання яких фінансувалося зі спецфонду Інституту. Премія нараховується за опубліковану (в тому числі в електронному вигляді) статтю
2	Опублікована монографія	15000	Премія нараховується за опубліковану (в тому числі в електронному вигляді) монографію
3	Присудження ступеня доктора філософії або кандидата наук	50000	Премія нараховується за умови пред'явлення диплома доктора філософії або кандидата наук
4	Присудження ступеня доктора наук	100000	Премія нараховується за умови пред'явлення диплома доктора наук
5	Присвоєння звання старший дослідник	50000	Премія нараховується за умови пред'явлення диплома старший дослідник
6	Присвоєння звання професор	100000	Премія нараховується за умови пред'явлення диплома професора

Джерело: узагальнено автором на основі документів Інституту луб'яних культур НААН.

- Преміюється автор (авторський колектив) винаходів, корисних моделей, сортів рослин в розмірі, що визначається відповідною комісією в залежності від наповненості спеціального фонду, але не менше 10 тисяч гривень за винахід.

- Виплата премії з роялі. Авторська винагорода (роялі) стягується зі споживачів насіння сортів льону і конопель, створених в Інституті луб'яних культур НААН і занесених до «Державного реєстру сортів рослин, придатних для поширення в Україні», за надання їм права використання цих сортів в комерційних цілях. Підставою для виплати роялі є положення Законів України «Про насіння», «Про охорону інтелектуальної власності», «Про охорону прав на сорти рослин» тощо. Для виплати роялі інститут укладає зі споживачами насіння ліцензійну угоду установленної форми, в якій викладені обов'язки сторін і умови виплати роялі.

Також авторська винагорода стягується зі споживачів інших об'єктів інтелектуальної власності, створених в інституті, з якими укладені відповідні до чинного законодавства ліцензійні угоди чи договори, за надання їм права використання розробки в комерційних цілях (30).

Роялі, перераховані споживачами, зараховуються на спеціальний фонд інституту. Після надходження коштів за укладеними ліцензійними угодами директор інституту розподіляє їх в такому порядку:

- 50 % – на баланс інституту;
- 35 % – для винагороди авторського колективу, відповідно до частки їх участі в створенні об'єкту інтелектуальної власності;
- 15 % – для винагороди осіб, які сприяли створенню сорту чи іншого об'єкту інтелектуальної власності і впровадженню його у виробництво.

Частка участі авторів у створенні сорту встановлюється згідно з рішенням вченої ради Інституту луб'яних культур НААН при передачі сорту на реєстрацію.

Частка участі осіб, які сприяли створенню і впровадженню в виробництво сорту, визначається рішенням колективу авторів сорту і співробітників

селекційного підрозділу інституту, де був створений даний сорт, з наступним погодженням з дирекцією Інституту луб'яних культур НААН.

При виході на пенсію наукових та ненаукових працівників виплачується матеріальна допомога в залежності від стажу їх роботи в інституті: більше 30 років – 6,0 посадових окладів; більше 25 років – 5,0 посадових окладів; більше 20 років – 4,0 посадові оклади; більше 15 років – 3,0 посадові оклади; більше 10 років – 2,0 посадових оклади із коштів спецфонду (30).

З метою підвищення результатів індивідуальної наукової діяльності, стимулювання творчої активності наукових працівників Інституту луб'яних культур, преміювати працівників за наукові публікації у виданнях, що входять до затвердженого Міністерством освіти і науки України переліку наукових фахових видань категорії «Б» у розмірі 1500 гривень за опубліковану статтю (30).

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ (НА ПРИКЛАДІ ІНСТИТУТУ ЛУБ'ЯНИХ КУЛЬТУР НААН УКРАЇНИ)

3.1 Розроблення заходів з удосконалення мотивації та оплати праці в організації

Управління персоналом на підприємствах є найважчим та потребує правильного підходу до працівників, правильності вибору стратегії, мотивації, та точних поставлених завдань. Саме правильно потрібно поставити завдання працівникові, щоб він зрозумів хід його роботи. Бо саме від порозуміння буде вливати на працю працівника, а тому робота буде виконуватися швидко та впевнено (1).

На разі в установі діє стратегія скорочення: відбувається значні зміни в фінансовому плані, зміни на ринку праці

Система управління персоналом повинна включати такі процеси:

- Підбір кваліфікованих кадрів;
- Визначення потреби в кадрах;
- Розробка мотиваційної системи;
- Навчання та підвищення кваліфікації;
- Допомога в адаптації нових співробітників в колективі.

Система заохочення включає взаємопов'язані стратегії, процеси, політики та процедури винагороди працівників. Розмір та види оплати праці визначаються виходячи із особистого внеску кожного робітника в досягнення цілей підприємств, умінь та навичок, а також з урахуванням становища і цінності посади працівника на ринку праці.

До сфер мотивації працівників належать: матеріали заохочення, підвищення якості робочої сили, участь колективу в процесі управління, вдосконалення організації роботи, та не грошове заохочення.

Дослідивши систему мотивації та оплати праці в Інституті луб'яних культур НААН можна зазначити, що на сьогодні потрібно вирішувати багато проблем, серед них наступні:

- втрачений взаємозв'язок між працівниками та адміністрацією;
- незнання своїх посадових обов'язків;
- неповага до колективу;
- несвоєчасна виплата заробітної плати із затримкою;
- невивплата відпускних перед відпусткою;
- не раціональне забезпечення робочого місця;
- відсутність підтримки з боку держави.

Основною проблемою в інституті є – матеріальна мотивація. Тобто наразі несвоєчасно виплачується заробітна платня, є затримка, що є причиною для багатьох працівників - звільнення, а також не зацікавленість в роботі.

Несвоєчасна оплата праці або часткова оплата є головною проблемою не один рік. Воєнні дії, що відбуваються наразі в країні не є причиною їх виникнення. Навіть заміна керівництва в ІЛК НААН України змінило результат, але це тривало не довго.

Також проблема є у зменшенні фінансування з боку держави. На державній оплаті праці всього 15 працівників із 73 наявних штатних одиниць. Також витрати на наукові-технічні розробки наукових працівників повинен заробляти сам інститут. Тому із-за маленьких тарифних розрядів працівники втрачають сенс роботи.

Провівши анкетування працівників, шляхом спілкування та будучи із внутрішньої сторони, знаючи всі плюси та мінуси, можна зазначити, що головним для людей є стабільність виплати заробітної плати та збільшення тарифних розрядів для всіх працівників. Адже тарифні розряди були затверджені Президією НААН ще у 2014 році та зміни за ці роки не вносилися.

Для деяких працівників мотивацією були взаємозв'язки з колективом, улюблена робота, висока посада та інше.

Ще однією пропозицією щодо удосконалення системи оплати праці та мотивації, ми вважаємо, слід ввести доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника або вакантної посади, тим працівникам, які замінюють офіційно тимчасово відсутнього працівника (відпустка, лікарняний), завідувача відділу.

Для встановлення вище сказаної доплати, згідно з Постановою КМ України від 30 серпня 2002 р. № 1298, допустиме не більше 50% від посадового окладу відсутнього працівника або за вакантною посадою. Цей розмір доплати може бути розподілений між кількома працівниками, в залежності від обсягу виконуваної роботи.

3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Проблеми, які знаходяться на разі в Інституті луб'яних культур Національної академії аграрних наук України слід вирішувати. Ще необхідно знайти компроміс із колективом.

Для початку, ми вважаємо, слід залучити незалежну комісію з аналітично-інформаційної системи та провести аудит компанії. Результати перевірок дадуть повну інформацію про стан інституту. Виявлення слабких місць на підприємстві та доопрацювання їх.

Для того щоб виявити місце проблем мотивації та оплати праці у структурі загальних проблем на рівні організації, необхідно провести аналіз. Для аналізу використаємо метод портфельного аналізу - SWOT – аналіз (таблиця 3.1).

Заповнивши цю матрицю, можна побачити, що: визначені основні напрямки розвитку установи; сформульовані основні проблеми компанії, що підлягають якнайшвидшого вирішення для успішного розвитку бізнесу.

Також виявлено багато факторів, які відносяться до категорії «загрози» та «слабкі сторони». Які потребують негайного усунення та вирішення.

Слід зауважити, що установа має сильні сторони та можливості, які слід максимально використовувати для розвитку установи та фінансового стану. Це дасть змогу у стабільності фінансів, залучення кваліфікаційних кадрів, розширенню кола продукції та товарів.

Таблиця 3.1 – Фактори SWOT-аналізу Інституту луб'яних культур Національної академії аграрних наук України

<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - при сприятливому кліматі в країні для цієї галузі є можливий розвиток; - розвиток попиту на конопляну продукцію та інтересу до галузі в цілому; - залучення інвесторів; - пропозиція клієнтам, що цікавляться здоровим харчуванням, нових продуктів; - використання платформ Instagram/ OLX для реклами продукції, та просування її на ринок соц. мереж. 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - на законодавчому рівні можуть не підтримати розвиток цієї області виробництва; - юридична сторона оформлення діяльності; - оформлення ліцензії на продукцію; - наявність конкурентів з досвідом роботи в цій галузі; - відсутність мотивації у молодих людей йти у науку;
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - довга та відома історія; - забезпеченість земельними площами; - наявність власного обладнання, машин та пристроїв; - наявна можливість виводити нові сорти рослин; - реалізація товару через мережу Інтернет; - місцеве виробництво дозволяє швидко обробляти заклади; - наявність постійних клієнтів; 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - фінансова сторона питання; - неможливість придбати додаткові ресурси для виробництва; - недостатня кількість працюючих робітників, обслуговуючого персоналу та ін..; - відсутність якісної реклами інституту; - відсутність грамотного управління та встановлення сумісної цілі; - недостатній досвід в менеджменті; - застаріле обладнання та машини; - конкуренти мають можливість працювати у великих об'ємах;

Джерело: узагальнено автором на основі документів Інституту луб'яних культур НААН.

В залежності від темпів розвитку організації, на разі в інституті дія стратегія скорочення. Це обумовлено тим, що відбувається фінансово-економічний спад, скорочуються посади та відділи в організації, зменшується кількість товару.

Доцільним буде запропонувати стратегію розвитку - стратегію збереження становища. Адже вона передбачає збільшення обсягів продажу, бо це вплине на збільшення доходу, зміцнення позиції на ринку, стабільності економічних показників.

Отже, запропоновані заходи дадуть ефективність Інституту:

- 1) за допомогою перевірок та аналізів організації, визначити стратегію розвитку та впровадити її в реалізацію;
- 2) використавши свої сильні сторони, залучити більше інвесторів та отримати фінансову допомогу;
- 3) отримавши економічну стійкість, збагатити висококваліфікованими кадрами та отримати нові ідеї для розвитку;
- 4) розвинути науково-технічні розробки, закупивши новітні технології;
- 5) розширити коло робіт та ринок праці;
- 6) стати конкурентоспроможними;
- 7) отримати міцний колектив.

ВИСНОВКИ

Наразі Інститут луб'яних культур НААН України має приділяти більше уваги розробці стратегічних планів та стратегій, спрямованих на вдосконалення системи управління людськими ресурсами, системи оплати праці та системи мотивації.

Особливу увагу необхідно приділити процесу стимулювання та заробітної плати, змінити стратегії підприємства та вирішити проблеми.

Дослідження показують, що процес заохочення співробітників виконує такі функції: стимулювання продуктивної поведінки персоналу; збереження цінних кадрів; контроль витрат на оплату праці; адміністративна забезпеченість.

Щоб створити ефективну систему мотивації, керівник повинен спочатку чітко визначити цілі даної організації. Компенсація та заохочення повинні відповідати результатам праці співробітників. Директор повинен самому створювати мотиваційну модель, яка найкраще відповідає задачам установи та робочому середовищу.

Дослідивши систему мотивації та оплати праці, можна дати висновки, що деякі підприємства вважають, що для працівника єдиною та основною є матеріальна мотивація у вигляді оплати праці, премії, грошових винагород. Провівши опитування серед працівників, слід зауважити, що мотивації повинна бути індивідуального для кожного робітника, так як стимул у працівника може бути не лише матеріальним, а й не матеріальним. До них відноситься: улюблена робота, дружній колектив, комфортне розташування роботи та інше.

Дослідивши підприємство, можна зауважити, що в установі діють, як матеріальні, так і не матеріальні стимули, але найглобальнішою проблемою є оплата праці, а саме нераціональна виплата та затримка заробітної плати.

Також глобальною катастрофою спостерігається занепад наукового плану та відчайдушність з боку держави.

В першу чергу Інституту необхідно вирішити проблему з оплатою праці, а далі вже поетапно вирішувати плинність кадрів, створювати нові мотиваційні заходи.

Крім того, система планування діяльності підприємства потребує вдосконалення шляхом запровадження системи внутрішнього контролю. На разі дуже багато сучасних технологій, через яких можна контролювати стан та розвиток підприємства.

Ми вважаємо, що запропоновані заходи дадуть змогу вдосконалити позиції мотивів в установі та якість оплати праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Клименко М. П. (2011) Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. № 5.
2. Мамотенко Д. Ю. (2015) Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету.
3. Колот А. М. (2002) Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ
4. Макаренко С. С. (2013) Формування мотивації досягнень в структурі мотиваційної сфери особистості вчителя.
5. Богацька Н. М. (2015) Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки.
6. Бродська О. О. (2008) Формування корпоративного духу.
7. Узун М. В. (2015) Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.
8. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. (2002) Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ.
9. Колот А. М. (2011) Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ.
10. Завадський Й. С. (1997) Менеджмент.
11. Богиня Д. П. (2000) Основи економіки праці: навч. Посібник
12. Колот А. М. (1998) Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. — К.: КНЕУ.
13. Лібанова Е. М. (2003) Ринок праці: навч. Посібник/К.: Центр навчальної літератури.

14. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Т. 15. № 3. Тернопіль : видавничо-поліграфічний.
15. Гончар В. В., Обухова Н. О. (2015) Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.
16. Абдуллін Р. М. (2009) Нові підходи до управління підприємствами в Україні // Підприємництво, господарство і право.
17. Кабаков Ю. А. (2009) Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства? // Стандартизація. Сертифікація. Якість.
18. Макаренко М. В. (2005) Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки.
19. Мурашко М. М. (2006) Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ Микола Мурашко,. - 2-ге вид., стереотип. - К.: Знання.
20. Савченко В. О. (2002) Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. - К.: КНЕУ.
21. Хміль Ф. К. (2006) Управління персоналом: Підручник. - К.: Академвидав.
22. Грішнова О. А., Наумова О. О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. - Т 2.
23. Палеха Ю. І., Кудін В. О. (1998) Культура управління та підприємництва: Навчально-методичний посібник. – К.: МАУП.
24. За редакцією Мигалія М. Д. та Кабанця В.М. (2011) Коноплі. Суми : Видавничий будинок «Еллада».

25. Кодекс законів про працю від 10 грудня 1971 р.
26. Положення про відділ кадрів Інституту луб'яних культур НААН.
27. Посадові інструкції ІЛК НААН України.
28. Закон України про працю.
29. Статут.
30. Колективний договір 2021-2025 рр.
31. План розвитку 2023 року ІЛК НААН.
32. Офіційний сайт Інституту луб'яних культур <http://ibc-naas.com/>.