

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Класичний фаховий коледж
Циклова комісія «Бакалаврат зі спеціальності «Менеджмент»»

«До захисту допущено»

Директор, к.п.н., доцент
_____ Тетяна ГРЕБЕНИК
(підпис)
«_____» _____ 202__р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми Менеджмент

на тему: ***Мотивація персоналу в сучасних умовах***

Здобувача групи

Мз-01б

(шифр групи)

Шаїстова Карена Георгійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

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

(підпис)

Карен ШАІСТОВ

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник

викладач, к.е.н .Ганна САМУСЬ

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Конотоп 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Класичний фаховий коледж
Циклова комісія «Бакалаврат зі спеціальності «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова циклової
комісії «Бакалаврат зі
спеціальності
«Менеджмент»

Ольга ЩЕРБИНА

_____ (підпис)

_____ (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Здобувача групи

спеціальності 073 Менеджмент

Шаїстова Карена Георгійовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи: ***Мотивація персоналу в сучасних умовах***

Затверджено наказом по КФК СумДУ № ***43-ст*** від « ***06*** » ***березня*** 20 ***24*** р.

2. Термін подання здобувачем завершеної роботи « ***17*** » ***червня*** 20 ***24*** р.

3. Мета кваліфікаційної роботи: _____ є розробка системи мотивації
ТОВ «Ентер сервіс».

3. Вихідні дані до роботи: _____ матеріали статистичної звітності,
інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань
підручників і навчальних посібників, дані фінансової звітності суб'єктів
господарювання

5. Зміст роботи (перелік основних питань для розроблення):

Розділ 1 У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи сутності мотивації та її роль в управлінні персоналом.

Розділ 2 У другому розділі проведено аналіз системи мотивації персоналу підприємства.

Розділ 3 У третьому розділі запропоновані шляхи удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Ентер сервіс».

6. Календарний план виконання роботи:

<i>№</i>	<i>Етапи виконання роботи</i>	<i>Терміни виконання</i>	<i>Примітки</i>
1	Обговорення концепції роботи, затвердження теми	до 22.02.2024	
2	Складання та узгодження плану кваліфікаційної роботи бакалавра	до 10.03.2024	
3	Добір та опрацювання інформаційних джерел	до 20.03.2024	
4	Надання на перевірку 1-го розділу	до 05.04.2024	
5	Надання на перевірку 2-го розділу	до 20.05.2024	
6	Надання на перевірку 3-го розділу	до 01.06.2024	
7	Усунення зауважень і оформлення роботи	до 10.06.2024	
8	Перевірка роботи на плагіат	11-12.06.2024	
9	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	13.06.2024	
10	Захист кваліфікаційної роботи	14.06.2024	

8. Дата видачі завдання: «10» березня 20 24 р.Керівник **викладач, к.е.н .Ганна САМУСЬ**

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Завдання прийнято до виконання

« » 20 р.

(підпис)

Карен ШАІСТОВ

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр
на тему:

Мотивація персоналу в сучасних умовах

(назва кваліфікаційної роботи)

Шаїстова Карена Георгійовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Обґрунтуванням актуальності теми є важливість дослідження питання мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах.

Метою даної роботи є розробка системи мотивації ТОВ «Ентер сервіс».

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

-розглянути теоретичні основи сутності мотивації та її роль в управлінні персоналом підприємства;

-охарактеризувати інструменти мотивації та стимулювання персоналу підприємства;

-надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Ентер сервіс»;

-провести оцінку кількісного та якісного складу персоналу підприємства;

-проаналізувати інструменти мотивації персоналу ТОВ «Ентер сервіс»;

-запропонувати шляхи удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Ентер сервіс».

При виконанні роботи використовувалися методи аналізу, синтезу, анкетування, узагальнення, системного аналізу.

Було встановлено, що досліджуване підприємство працювало стабільно. Оцінка задоволеності системою мотивації співробітників ТОВ «Ентер сервіс» знаходиться на середньому рівні. Працівники незадоволені умовами оплати та преміюванням праці, про це свідчить значна плинність кадрів підприємства. Для вирішення цих проблем і створення комплексної системи мотивації, запропоновано використання ряду заходів, серед яких для покращення матеріальної мотивації впровадження системи грейдів. Більш прозора система оплати з допомогою

грейдування стимулюватиме працівників розвиватися на своїй посаді та використовувати передові методи та сучасні технології на практиці.

Об'єктом дослідження є персонал «Ентер сервіс».

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, що виникають в процесі формування системи мотивації персоналу ТОВ «Ентер сервіс».

Робота викладена на 46 сторінках, у тому числі включає 9 рисунків, 12 таблиць, список цитованої літератури із 24 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, ПЕРСОНАЛ, ПІДПРИЄМСТВО, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1 Поняття мотивації та її роль в управлінні персоналом	9
1.2 Інструменти мотивації та стимулювання персоналу підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕНТЕР СЕРВІС».....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ентер сервіс»	21
2.2 Оцінка кількісного та якісного складу персоналу.....	23
2.3 Аналіз інструментів мотивації персоналу ТОВ «Ентер сервіс».....	27
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕНТЕР СЕРВІС».....	34
3.1 Розробка заходів щодо удосконалення мотивації персоналу на підприємстві.....	34
3.2. Удосконалення матеріальної мотивації в сучасних умовах	38
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

Актуальність даного дослідження полягає в тому, що мотивація відіграє важливу роль в управлінні підприємством, оскільки спонукає співробітників до результативної роботи. В даний час для керівників підприємств, орієнтованих на ринкову економіку, виникає необхідність діяти новим чином, відповідно до вимог ринку. Сутність сучасного стимулювання в менеджменті полягає в вивченні особистих інтересів, мотивів і потреб співробітників, а також їх можливою реалізації в процесі досягнення цілей організації.

У сучасному суспільстві та при формуванні нових економічних механізмів, основне завдання для підприємств полягає в пошуку ефективних способів організації праці, які сприяють активізації людського потенціалу.

Важливість кожного співробітника для успішної діяльності підприємства не підлягає сумніву та підтверджує ключову роль персоналу в кінцевому результаті роботи.

Своєчасне проведення діагностики рівня мотивації персоналу та розробка стратегії сприяє підвищенню продуктивності праці, збільшенню фінансових результатів підприємства і, як наслідок, підвищенню його конкурентоспроможності [1, с.15].

На сьогодні дана тема є особливо актуальною, так як з кожним днем збільшується кількість підприємств, які конкурують між собою в питанні залучення гідних співробітників. І щоб підприємство розвивалася йому необхідно використовувати ефективні системи мотивації праці персоналу.

Кандидати більше охоче обирають для роботи ті підприємства, в яких система мотивації праці персоналу стоїть на одному з перших місць. Компанії з ефективною системою мотивації завжди будуть більше привабливі на ринку праці, отже, успішніші і прибуткові.

Проблеми мотивації персоналу розглядалися у працях багатьох учених, зокрема, таких як В.В. Адамчук, Д.П. Богиня, Г. А. Дмитренко, Й.С. Завадський, А. М. Колот, М.Й. Малік, С. О. Цимбалюк та ін.

Об'єктом дослідження є персонал «Ентер сервіс».

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, що виникають в процесі формування системи мотивації персоналу ТОВ «Ентер сервіс».

Метою даної роботи є розробка системи мотивації ТОВ «Ентер сервіс».

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи сутності мотивації та її роль в управлінні персоналом підприємства;
- охарактеризувати інструменти мотивації та стимулювання персоналу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Ентер сервіс»;
- провести оцінку кількісного та якісного складу персоналу підприємства;
- проаналізувати інструменти мотивації персоналу ТОВ «Ентер сервіс»;
- запропонувати шляхи удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Ентер сервіс».

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

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи сутності мотивації та її роль в управлінні персоналом, охарактеризовано інструменти мотивації та стимулювання персоналу підприємства.

У другому розділі надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Ентер сервіс», оцінено кількісний та якісний склад персоналу, проведено аналіз системи мотивації персоналу підприємства.

У третьому розділі запропоновані шляхи удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Ентер сервіс».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття мотивації та її роль в управлінні персоналом

Одним із напрямків управлінської діяльності у кадровій сфері є побудова ефективної системи мотивації персоналу, через високу значимість даного процесу для ефективності діяльності підприємства. При цьому виконання тієї чи іншої роботи, підвищення її якості людині необхідний стимул. При цьому для двох окремих осіб для виконання однієї і тієї ж дії можуть бути потрібні різні стимули. Мотивація трудової діяльності персоналу має тісний взаємозв'язок із симулюванням. Мотивація являє собою стан працівника, який диктує ступінь його прагнення до виконання певних завдань і досягнення (або недосягнення) поставленої в роботі цілі (рисунок 1.1) [1, с.215].



Рисунок 1.1 Завдання мотивації персоналу

Усі підприємства зацікавлені у підвищенні ефективності свого виробництва, у зв'язку з цим формується у будь-якій організації система стимулювання персоналу, яка направлена на те, щоб заохочувати ті якості працівників, які призводять до високоефективної праці та досягнення стратегічних цілей організації [2, с. 269].

У кожного вчинку особистості є мотив, який виступає, у свою чергу приводом, необхідністю вчинення тієї чи іншої дії або ж спонукання до будь-якої дії. У цій ситуації мається на увазі процес, який відбувається в самій особистості та спрямовує його поведінку в певне русло, спонукаючи вести себе в кожній окремій ситуації певним чином [3, с.85].

Мотивом, як правило, є спонукання до дії (рухаюча сила). До мотивів зазвичай відносяться інтереси, бажання, прагнення, ідеали, життєві цінності та орієнтації, а також інстинктивні імпульси та біологічний потяг [4, с. 74].

Окремої уваги заслуговує вивчення процесу мотивації працівників в процесі здійснення трудової діяльності колективу. Управління персоналом без чітко збудованою системи мотивації в сучасних реаліях розвитку та існування соціуму неможливо. Тільки точне визначення підсумків робітничого процесу, а також чітка постановка та оцінка цілей конкретного працівника, співробітника, відділу, підрозділу покращують мотивацію. Якщо ж у конкретного працівника немає зацікавленості у підсумках діяльності, як всього колективу, так і особистих підсумків, якщо їхня робота не контролюється і проміжні її підсумки не коригуються, то працівник може зробити наступний висновок: результат його праці не важливий, не має жодної цінності та немає необхідності докладати особливих зусиль, а в деяких ситуаціях і надзусиль для досягнення будь-якого результату [5, с.81].

У разі відсутності контролю з боку керівництва знижується не тільки інтерес рядового персоналу і більш компетентних працівників – керівників підрозділу, цехів, дільниць. Найчастіше жорсткого контролю і координації недостатньо, співробітника необхідно зацікавити - в цьому випадку ефективність його роботи і зацікавленість в результатах буде засновано не тільки на страху і страху бути покараним, але і на бажанні отримати винагорода, тобто у працівника буде стимул

працювати краще і досягати більше високих результатів в своїй трудовій діяльності. Схвалення особистості знаходить своє відображення у зміні її поведінки. Так, людина починає будувати лінію своєї поведінки таким чином, щоб досягти певної мети, яка спонукала її до даних дій і по факту досягнення даної цілі людина відчуває себе на піку задоволеності. Неповне досягнення результату веде до того, що задоволеність особистості буде неповною або ж повністю відсутня (рисунок 1.2) [6, с.115].



Рисунок 1.2 Ланцюжок: потреба, мотив, дія, результат

Мотив є одним із факторів внутрішньої потреби людини, яка його спонукає до будь-яких дій, тоді як стимул - це зовнішні можливості, що надаються людині, щоб спонукати її до активних трудових дій [7, с.214].

Виходячи з цього, мотивація праці є сукупністю різних факторів, як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, які викликають у людини прагнення активної трудової діяльності для задоволення особистих потреб за допомогою досягнення поставлених цілей [7, с. 215].

Слід зазначити, що за допомогою мотивації трудової діяльності можливо досягти поліпшення якісних та кількісних показників діяльності підприємства. Для цього необхідно в першу чергу зацікавити працівників у кращому результаті, а по-друге – зробити так, щоб організаційні цілі кожен співробітник визначав, як особисті [8, с.131].

При цьому досягаючи високих показників у трудовій діяльності, працівник не тільки підвищує ефективність діяльності підприємства, але і отримує особисте задоволення від досягнення поставлених цілей.

Грамотно вибудована мотивація трудової діяльності дозволяє досягти покращення різних виробничих показників, а також показників, характеризуючих і товароборот і прибуток підприємства [9, с.377].

У сучасних ринкових умовах господарювання фактор мотивації персоналу є одним з ключових в досягненні цілей підприємства, через те, що саме персонал є головним виконавцем більшості робіт і завдань [10, с.234].

Таким чином, ефективність співробітників і його мотивації практично зводиться до нуля в тому випадку, якщо управлінець не розуміє мотивів і потреб підлеглого. Тільки розуміючи, чого хоче підлеглий, і що їм рухає в створенні своєї трудової кар'єри, можна досягти розробки ефективної мотиваційної системи, яка влаштує як керівника, так і підлеглого. Для цього необхідно розуміти природу виникнення тих або інших мотивів особистості, чим вони викликані, а також розробити методи та способи, які будуть дозволяти реалізацію даних мотивів [11, с.156].

Стимули відіграють роль всебічного заохочення мотиваційних процесів за допомогою покращення оплати праці, системи преміювання та матеріальної та нематеріальної винагороди за результати праці, інакше кажучи, стимулювання є ефективним засобом впливу на мотиваційну складову [11, с.98].

Стимул є спонукальною причиною до певної дії або ж бездіяльності в області покращення якості трудового процесу. Стимулювання ж є процесом розробки, застосування, вдосконалення різних стимулів для створення трудових мотивів персоналу [3, с. 99].

При вибудовуванні системи стимулювання необхідно орієнтуватися на особистісні потреби та інтереси співробітників організації і різних колективів всередині її, так як саме вони є її ядром. При цьому необхідно враховувати, що у різних категорій та груп співробітників різні потреби, а, отже, необхідно застосовувати різний набір стимулів [12, с.144].

Потреба спонукає працівника до реалізації необхідних дій тільки в тому випадку, якщо вона збігається з його можливостями. В іншому випадку вона не приводить до активних дій з боку працівника [1, с. 57].

Винагорода для працівника може бути, як зовнішньою, так і внутрішньою. Внутрішня винагорода представляє собою задоволення співробітника самою роботою, її результатами. Значимість виконуваної роботи також може бути фактором внутрішньої задоволеності. На думку багатьох вчених, самий простий і ефективний спосіб внутрішнього винагороди досягається з допомогою надання комфортних умов праці [13, с. 507].

Зовнішня винагорода – це такий тип заохочення, що частіше всього асоціюється з самим терміном «винагорода». Воно виникає у особи не від тієї роботи, яку вона виконує, а дається компанією. З мотиваційної точки зору термін «винагорода» визначається як стимулювання праці. Стимулювання праці має орієнтацію на цілі та інтереси працівника, на повну реалізацію наявного в нього трудового потенціалу [13, с.507].

Процес формування ефективною системи мотивації являє собою комплекс різноманітних рішень та підходів, які спрямовані на підвищення ефективності трудового діяльності і, як слідство, всієї організації загалом. Для сучасного підприємства важливо розуміти, наскільки вона ефективно, щоб не витратити організаційні ресурси марно.

В організації багато процесів та успішність їх реалізації залежить безпосередньо від виконавців робіт, тобто від працівників. Реалізація заходів щодо забезпечення умов праці та стимулювання персоналу в кінцевому результаті повинні привести до досягнення організаційних цілей і збільшення прибутку .

Для більшості співробітників найбільш бажаний спосіб мотивації – це високий рівень зарплати. Поряд із позитивним ефектом, який може дати підвищення рівня заробітної плати, існує і фактор звикання, і той рівень заробітної плати, який задовольняв співробітника раніше, може перестати його задовольняти у майбутньому. При цьому роботодавець не може постійно підвищувати рівень заробітної плати, щоб досягти від співробітників необхідних результатів [14, с.73].

Важливо та ефективно мати інструментарій із різних способів мотивації, що дозволить охопити даним процесом більше працівників, мотивувати ефективно виконувати свою роботу всім категоріям персоналу.

Стимулюючі дії для досягнення належного результату працівником може бути здійснено за рахунок грамотного рекрутингу персоналу із необхідною внутрішньою особистою мотивацією. Цей персонал в обов'язковому порядку має бути особисто зацікавлений у досягненні певних результатів. При цьому зовнішня мотивація має стати для даного працівника не поштовхом до роботи, а лише приємним бонусом, який дозволить задовольнити різні бажання і потреб за рахунок застосування до співробітнику інструментів матеріального і морального стимулювання [15, с.233].

Належний результат мотиваційного процесу знаходить своє відображення в позитивній динаміці окремих показників фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання.

Найважливіше значення в процесі мотивації підвищення ефективності трудової діяльності в реаліях ринкової економіки має матеріальна складова, тобто заробітна плата, її рівень, відповідність середньогалузевому значенню, так як фінансові доходи населення дають можливість купувати той або інакший набір товарів, оплачувати необхідні, життєво важливі послуги, здійснювати накопичення коштів.

В умовах становлення ринкової економіки виникло та отримало подальший розвиток безліч сучасних ефективних систем мотивації персоналу. Це структурування заробітної плати шляхом її поділу на основну і додаткову, при якій основна частина доходу, порядку 70–80% повинна залежати безпосередньо від кваліфікації працівника, а друга частина заробіток - це всілякі різні додаткові стимулюючі та преміальні виплати [16, с.47]. Незважаючи на той факт, що проблеми мотивації трудового персоналу підприємств присвячено багато досліджень, наукових праць, підручників, а для управлінських працівників постійно проводяться різні тренінги і курси підвищення кваліфікації у сфері управління

персоналом, проблеми у цій сфері не перестають існувати, а лише видозмінюються під впливом розвитку та зміни людських цінностей.

1.2 Інструменти мотивації та стимулювання персоналу підприємства

Процес мотивації праці представляє собою сукупність різних пропозицій, які надаються працівнику в якості винагороди за більш високі результати праці. У тому випадку, якщо співробітник досягає необхідних результатів - він отримує відповідну винагороду з боку керівництва.

Стимул є зовнішнім спонуканням до виконання дій або причиною поведінки, за допомогою якої у підлеглих можна викликати різні мотиви, чи то бажання до задоволення потреб, чи інші, які також піддаються відстеженню, плануванню, скасуванню [6, с. 115].

Оцінюючи фактор особистості в системі загальної системи підприємства слід звертати увагу на особисті потреби, інтереси та інші фактори, які викликають інтерес у працівника та можуть сприяти підвищенню його зацікавленості до вищих показників трудової діяльності.

Процес формування системи мотивації можна визначити як комплекс взаємопов'язаних рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності співробітників організації шляхом задоволення їх особистих потреб. Слід відзначити, що дані потреби повинні задовольнятися в рамках організаційної парадигми, таким чином, щоб отриманий ефект був порівнянний із сукупними витратами.

При більш детальному розгляді сутності мотивації і стимулювання, можливо визначити їх ключову відмінність, яка полягає в тому, що стимулювання являє собою набір факторів, які можуть бути запропоновані співробітнику для підвищення його зацікавленості в роботі, в той час як мотивація свого роду у відповідь реакція у вигляді підвищеної зацікавленості у реалізації поставлених цілей та завдань [17, с.179].

Таким чином, можна, сказати, що мотивація і стимулювання певною мірою є схожими поняттями, однак вони швидше доповнюють одне одну, утворюючи єдину систему факторів. Для того щоб система мотивації була ефективною, необхідно з однієї сторони враховувати потреби співробітників, а з іншої - побудувати процес отримання винагороди таким чином, щоб особисті цілі не були провідними порівняно з організаційними.

Розглянемо кілька наукових підходів стимулювання праці персоналу:

- Програма мотивації і стимулювання - повинна вирішувати завдання, що дозволяють досягати стратегічні цілі суб'єктів господарювання. Ті стимули, які передбачені програмою мотивації мають дозволити вирішити найбільш важливі на поточний момент завдання. Так, в випадку необхідності стимулювання працівників на виконання і перевиконання плану за цільовими показниками діяльності підприємства, необхідності в прояві ініціативи, необхідно розглянути можливість проведення змагання, конкурсів між окремими структурними підрозділами підприємства, що спровокує виникнення конкуренції
- Система стимулювання персоналу повинна задіяти і охопити усі категорії персоналу. Так, часто увага приділяється лише на персонал виробничих і комерційних підрозділів, які займаються безпосередньо основним видом діяльності, що, в свою чергу, приносить прибуток підприємству. Однак для працівників офісу так важливо розробити систему матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволить досягти від даної категорії персоналу покращення якості праці, прийнятих управлінських рішень і безпосередньою реалізації поставлених завдань .
- Вибір того або іншого стимулу повинен бути повністю обґрунтованим. Перш ніж вибирати варіант стимулювання персоналу, необхідно зібрати інформацію про реальні потреби працівників. У том випадку, якщо потреби співробітників кардинально різні, необхідно використовувати «принцип адресності», який дозволяє здійснити підбір стимулів в індивідуальному порядку для кожного конкретного співробітника або ж кожної категорії персоналу, що більше реально і, можливо виконати.

– Програма стимулювання праці має носити безперервний характер, але при тому постійно оновлюватись, тобто містити «ефект новизни». Не можна, наприклад, допустити, щоб винагорода працівника стала безпідставним, звичайним явищем у компанії, зобов'язанням зі сторони наймача [18, с.151].

Фахівцям в сфері кадрової справи необхідно обов'язково пам'ятати, що процес мотивації та стимулювання персоналу до праці - явище досить динамічне. При цьому управлінцю необхідно враховувати факт того, що винагорода повинна наступати тільки після того або іншого досягнення співробітника. Однак часовий проміжок не повинен бути дуже великим, оскільки це змусить думати співробітника про невиконання обіцянки, що в результаті матиме негативний результат, а не як очікувалося - позитивного ефекту.

Основними видами є матеріальна і нематеріальна мотивація персоналу (рисунок 1.3)[19, с.240].



Рисунок 1.3 Види мотивації персоналу

Розглянемо дані варіанти стимулювання більше докладно і всебічно. Одним із напрямів мотивації праці, є матеріальна мотивація. Всупереч тому, що, крім матеріальної мотивації, існує широкий перелік нематеріальних інструментів мотивації. Усе ж найбільшу популярність має матеріальна мотивація. Даний спосіб мотивації представляє собою комплекс заходів фінансової допомоги працівникам, куди включені всі виплати, здійснювані суб'єктом господарювання в рахунок працівника.

По впливу на поведінку співробітника всі стимулюючі дії доцільно структурувати наступним чином:

- пасивні впливи, тобто дії наймача, які не здійснюють безпосереднього впливу на працівників, а репрезентують собою умови поведінки в трудовому колективі (норми і нормативи, правила поведінки і здійснення певних дій);
- активний вплив на конкретних працівників, частина трудового колективу (цех, бригаду або відділ) і на колектив в сукупності [20, с.35].

Найважливішим і максимально ефективним інструментом матеріальної мотивації є система оплати праці, інакше кажучи, заробітна плата, отримувана працівником. Оплата праці представляє собою ключовий фактор мотивації праці.

Існує і зворотна сторона матеріальної мотивації - це не винагорода, а, навпаки, - позбавлення працівника матеріальної складовою, а інакше кажучи, наявність системи штрафів. Штрафи та інші стягнення, інакше кажучи утримання частини заробітку, також мають відношення до системи матеріальної мотивації. Проте, фахівцям необхідно враховувати, що перевага утримань над виплатами стимулюючого характеру може принести в результаті зворотний очікуваному ефект, наприклад: високий рівень плинності кадрів та негативну динаміку показника продуктивності праці. З огляду на це необхідно постійно дотримуватися баланс між винагородою та стягненням. Останнє необхідно застосовувати лише у випадках, коли попередження на працівника вже не діють.

Одним з напрямів матеріальної мотивації є преміювання, в том числі диференційована система преміювання, оскільки «підвищення заробітної плати вважається менше ефективним, чим нарахування премій, стимулюючих надбавок, доплат. У даному випадку працівник бачить зв'язок між досягненням результатів та винагородою. Така система мотивації рентабельна і для самого керівника, так як співробітник буде намагатися робити роботу більше старанно, професійно з користю для суб'єкта господарювання [21, с. 374].

Пільги виступають ще одним прикладом не грошової, однак, матеріальної форми мотивації. прикладом пільг можуть виступати такі, як оплата різних послуг, якими користується в своєму побуті співробітник: мобільний зв'язок, проїзд в громадському транспорт, компенсація вартості палива в випадку використання

власного транспорту, харчування, оздоровлення та лікування, компенсація витрат на навчання і витрат на оренду житла [10].

Подарунки, призи, лотереї. Це напрямок стимулювання здатний значно підняти робочий настрій і моральний дух співробітників.

Однією з найбільш важливих компонентів процесу мотивації є нематеріальна мотивація праці. Нематеріальна зацікавленість нарівні з матеріальною, представляє собою один з найефективніших видів мотивації за способом впливу. Кожен суб'єкт господарювання, комерційна організація прагне створення власної індивідуальної системи нематеріального впливу на бажання працівників ефективно працювати.

Нематеріальну форму мотивації праці більшість фахівців визначають як вплив, який збільшує зацікавленість співробітників і знижує витрати організації по компенсації персоналу їх трудовитрат.

До нематеріальної мотивації відносяться наступні напрямки [8, с.116]:

- Соціальна мотивація, тобто поява можливості у працівника брати участь в процесі управління виробництвом, трудовим процесом і колективом, можливість самостійно приймати окремі рішення.
- Моральна мотивація, тобто похвала заслуг працівника, винагорода за допомогою вручення грамоти, розміщення інформації про заслуги працівника на сайті компанії в мережі Інтернет.
- Соціально-психологічна мотивація, тобто комфортний клімат, мінімізація трудових конфліктів, доброзичливість та згуртованість колективу.

Усвідомлюючи всю значимість і важливість питання врегулювання процесу мотивації праці персоналу, фахівці з персоналу дедалі більше зусиль докладають пошуку нових схем мотивації працівників підприємства, використовуючи різні підходи, не всі із яких є по справжньому ефективними та приносять необхідний, очікуваний ефект для фінансово-господарської діяльності підприємства.

Крім того, необхідно сказати і про те, що в результаті не для всіх фахівців дане завдання взагалі піддається рішенню хоч якоюсь мінімальною мірою. Досить поширені у практиці випадки, коли мотивація персоналу не спрацьовує взагалі, чи

спрацьовує, не як потрібно підприємству. У результаті цього праця працівників недостатньо ефективна, а сам працівник позбавлений лояльності та ініціативності.

Фахівці, які займаються питаннями мотивації праці, встановили список причин, з допомогою яких, можливо розібратися в природі помилок, що стосуються питань мотивації працівників. Так, до основних причин неефективної системи стимулювання та мотивації відносять, в першу чергу, такі як:

- відсутність системного підходу;
- відсутність всебічного аналізу поточної ситуації та її подальше прогнозування;
- недостатній зв'язок або, що ще гірше, його повна відсутність між величиною винагороди за виконану роботу та ефектом, або результатами даної роботи;
- наднеобхідний список покарань і поневірянь працівника;
- непрозорість, необ'єктивність і невизначеність системи для персоналу організації;
- надмірно часта коригування «правил ігри» [12, с.146].

Сьогодні набирає обороти напрям мотивації та стимулювання – це надання працівнику можливості працювати дистанційно і без прив'язки до тривалості робочого дня (за принципом "виконав роботу - вільний"). Так, весна 2020 р. на тлі спалаху нової коронавірусної інфекції, показала, що навіть галузі, які не думали раніше про це, можуть організувати свою роботу (або ж роботу окремих фахівців) дистанційно, інакше кажучи, без обов'язкової присутності працівника на конкретному, закріпленому за ним місці. Дистанційна робота працівника приваблива як для роботодавця, так і для працівника, адже суб'єкт господарювання може знизити свої витрати на утримання офісних приміщень, а спеціаліст може будувати свій робочий процес і планувати свій робочий час так, як йому зручніше (дотримуючись при цьому часові рамки виконання певних робіт) [22, с.27].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕНТЕР СЕРВІС»

2.1 Організаційно -економічна характеристика ТОВ «Ентер сервіс»

Підприємство ТОВ «Ентер сервіс» розташоване у Київській області, спеціалізується на роздрібній торгівлі автомобільними деталями та приладдям, торгівлею паливом, будівельними товарами та ін. [23].

ТОВ «Ентер сервіс» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка дозволяє ефективно керувати виробництвом та забезпечує високу якість роботи (рисунок 2.1).

Директор підприємства затверджує організаційну структуру, беручи до уваги пропозиції середньої та нижчої ланки управління щодо структури та функціонування підрозділів.



Рисунок 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Ентер сервіс».

Співробітники управління можуть пропонувати варіанти структури своїх відділів.

У компанії ТОВ «Ентер сервіс» відділи створюються таким чином, щоб забезпечити передачу точної інформації в потрібній кількості для швидкого прийняття рішень, скоординувати роботу, визначити завдання та відповідальність за їх виконання, а також поліпшити комунікацію між керівництвом та співробітниками.

Компанія діє за принципами самофінансування та самокупності, гарантує соціальний розвиток та мотивацію працівників, а також несе відповідальність за свою господарську діяльність і виконання зобов'язань перед партнерами та трудовим колективом відповідно до законодавства.

У ТОВ «Ентер сервіс» є можливість обліку остаточних результатів роботи, що дозволяє всім співробітникам бути зацікавленими в досягненні кінцевої цілі.

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Ентер сервіс» в 2020 – 2022 рр. відображена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1– Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Ентер сервіс» у 2020 – 2022 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, %		
				2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Виручка, млн.грн.	50,72	56,97	49,69	112,1	87,2	98,0
Собівартість продажів, млн. грн.	38,73	45,35	43,10	117,0	95,0	111,2
Продуктивність праці на 1 працюючого, тис. грн.	704,46	769,86	764,45	109,2	99,3	108,5
Прибуток (збиток) від продажів, млн. грн.	11,99	11,62	6,58	96,9	56,7	54,8
Рентабельність, %	23,63	20,39	13,25	86,3	64,9	56,0
Фонд оплати праці, млн.грн.	25,37	30,31	30,19	118,9	99,6	119,0
Середньооблікова чисельність, чол.	75	78	70	102,8	89,7	93,3
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	28188,9	32382,5	35940,5	104,0	109,9	127,5
Основні фонди, млн.грн.	37,64	45,66	50,81	121,3	111,3	135,0
Фондовіддача, грн.	1,34	1,24	0,97	92,5	78,2	72,4

Дані таблиці 2.1 свідчать, що в період з 2020 по 2022 рр. основні фонди ТОВ «Ентер сервіс» зростали стабільно. Наприклад, до 2022 р. вони збільшилися на 11,3% порівняно з минулим роком, досягнувши позначки 45,66 млн. грн. У порівнянні з 2020 р. темп зростання основних фондів склав 135,0%.

Виручка підприємства змінювалася по різному. Якщо в 2021 р. вона зросла на 6,25 млн.грн. або на 12,1% у порівнянні з попереднім роком, то до кінця 2022 р. виручка досягла 49,69 млн. грн, скоротившись на 12,8% у порівнянні з 2021 р., що пояснюється військовими діями, які відбуваються в країні.

Зменшення виручки ТОВ «Ентер сервіс» призвело до зменшення собівартості прожаків, що негативно позначилося на прибутку компанії, який поступово зменшувався. Це позначилося на рентабельності, яка у 2022 р. знизилася на 7,140% у порівнянні з 2021 р. і склала 13,25%. Щодо 2020 р. рентабельність впала на 10,38%.

У той же час, фонд заробітної плати у 2022 р. зменшився на 0,12 млн. грн. або на 0,4% порівняно з 2021 р., оскільки зменшилась кількість персоналу підприємства.

Скорочення персоналу у 2022 р. порівняно з попереднім роком привело до зниження продуктивності праці на 0,7% на одного працівника.

Незважаючи на стабільну роботу ТОВ «Ентер сервіс», керівництво має звернути увага на зниження деяких показників і провести заходи щодо їх покращення.

2.2 Оцінка кількісного та якісного складу персоналу

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу допоможе визначити, наскільки він відповідає потребам підприємства, а також виявити тенденції у зміні кадрів. Дані для аналізу використання трудових ресурсів в період з 2020р. по 2022р.представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура персоналу підприємства ТОВ «Ентер сервіс» по категоріям, 2020-2022 рр.

Категорія	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, %		
				2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Персонал, всього, в в тому числі:	75	78	70	104,0	89,7	93,3
керівники	3	5	6	166,6	120,0	200,0
фахівці та службовці	9	11	7	122,2	63,6	77,8
робітники	63	62	57	98,4	91,90	90,5

Аналіз складу персоналу ТОВ «Ентер сервіс» показав, що у 2021 р. було зареєстровано збільшення чисельності персоналу на 3 чол., порівняно з 2020 р. зростання становили 104,0%. Проте, в 2022 р. спостерігалось скорочення числа персоналу - на 8 чол. або на 10,3%, що, в свою чергу, є неефективним управлінням персоналом і не є сприятливою тенденцією. При цьому спостерігається постійне зростання чисельності керівників ТОВ «Ентер сервіс». За три роки кількість працівників у цій категорії зростає на 3 чол. або на 100,0%, і у 2022 р. становила 6 чол.

Забезпечення робітниками на ТОВ «Ентер сервіс» знизилось на 9,5% у 2022 р. порівняно з 2020 р., що призвело до зменшення числа виробничого персоналу на 6 чол., даний показник досягнув 57 чол. до кінця року. Негативна динаміка обумовлена значимістю цієї групи працівників для діяльності підприємства.

Аналіз якісних параметрів персоналу, включає вік, стать, освіту та стаж роботи. Віковий склад працівників ТОВ «Ентер сервіс» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Вікова структура працівників підприємства ТОВ«Ентер сервіс» у 2020 - 2022 рр., чол.

Вікові групи	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, %		
				2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
до 20 років	2	1	1	50,0	100,0	50,0
20 - 29 років	15	13	9	86,7	69,2	60,0
30 – 39 років	35	36	31	102,9	83,3	88,5
40 - 60 років	20	25	26	125,0	104,0	130,0
Більше 60 років	3	3	3	100,0	100,0	100,0
Всього	75	78	70	104,0	89,7	93,3

Як видно з таблиці 2.3 до кінця 2022 р. спостерігається незначне зростання числа працівників ТОВ «Ентер сервіс» у віковій категорії від 40-60 р. і зменшення кількості молодих працівників. Наприклад, кількість працівників віком 20-29 р. скоротилася до 9 чол., що на 6 чол. або 40,0% менше, ніж у 2020 р.

Для визначення кваліфікаційного рівня працівників ТОВ «Ентер сервіс» проведено аналіз їх складу за рівнем освіти таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Освітня структура працівників підприємства ТОВ «Ентер сервіс» 2020 - 2022 рр, чол.

Освіта	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, %		
				2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Вища	19	20	12	105,2	60,0	63,2
Фахова передвища	53	54	56	101,9	103,7	105,7
Загальна середня	3	4	2	150,0	133,3	50,0
Всього	75	78	70	104,0	89,7	93,3

Як видно, в компанії в 2021 р. працювало 20 чол. з вищою освітою, що на 1 чол. більше ніж у попередньому році. У 2022 р. даний показник знизився на 7 чол. у порівнянні з 2020 р. Це можна пояснити тим, що вони знайшли роботу в інших місцях. В результаті керівництво підприємства змушене приймати на роботу менше досвідчених працівників.

У той же час було підвищення кількості персоналу з фаховою передвищою освітою у 2022 р. на 3чол. або на 5,7%, порівняно з 2020 р. і на 2 чол. або на 3,7%, порівняно з 2021р.

Отже, управління персоналом ТОВ «Ентер сервіс» не достатньо ефективне. Для виправлення ситуації, керівництву ТОВ «Ентер сервіс» варто звернути увагу на підвищення рівня освіти та кваліфікації своїх співробітників. У таблиці 2.5 представлена статевая структура персоналу ТОВ «Ентер сервіс».

Таблиця 2.5 – Статевая структура персоналу ТОВ «Ентер сервіс» у 2020 - 2022рр.

Стать працівників	2020р.		2021р.		2022р.		Відхилення, %		
	Кіль-ть	%	Кіль-ть	%	Кіль-ть	%	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Жінки	16	21,3	15	19,2	14	18,5	93,7	93,3	87,5
Чоловіки	59	78,6	63	80,74	56	81,4	106,7	88,8	94,9
Всього	75	100,0	78	100,0	70	100,0	104,0	89,7	93,3

Дані таблиці 2.5 свідчать, що у 2022 р. у ТОВ «Ентер сервіс» працювало 14 жінок і 56 чоловіків, що можливо пояснити особливостями діяльності цього підприємства.

Розглянемо розподіл співробітників ТОВ «Ентер сервіс» за загальним стажем роботи на підприємстві (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Розподіл персоналу за загальним стажем роботи на підприємстві ТОВ «Ентер сервіс», 2020 - 2022 рр.

Стаж	2020р.		2021р.		2022р.		Відхилення, %		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
до 1 року	28	37,3	28	35,9	26	37,1	100,0	92,6	92,8
від 1 до 3 років	34	45,3	35	44,9	32	45,7	102,9	91,4	94,1
від 3 до 5 років	7	9,3	7	9,0	7	10,0	100,0	100,0	100,0
від 5 до 10 років	6	8,0	8	10,2	5	7,2	133,3	62,5	83,3
Всього	75	100,0	78	100,0	70	100,0	104,0	89,7	93,3

З даних в таблиці 2.6 можна побачити, що у 2022 р. незначно збільшилась частка працівників із загальним трудовим стажем працівників від 1 до 3 років і тепер він складає 45,7 % від всього персоналу ТОВ «Ентер сервіс».

Понад 37,0% співробітників працюють в цій компанії менше одного року. Кількість працівників із трудовим стажем від 5 до 10 років скоротилося з 6 чол. у 2020 р., до 5 чол. у 2022 р. Така зміна пояснюється або переведенням співробітників в іншу категорію, або їх звільненням.

Скорочення числа працівників в ТОВ «Ентер сервіс» є негативною тенденцією, тому в таблиця 2.7 представлена інформація про рух кадрів.

Таблиця 2.7 – Показники руху персоналу на підприємстві ТОВ «Ентер сервіс» у 2020 - 2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення, %		
				2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	75	78	70	104,0	89,7	93,3
Прийнято, чол.	7	11	6	157,1	54,5	85,7
Вибуло, чол.	8	8	16	100,0	200,0	200,0

Продовження таблиці 2.7

- на навчання	0	0	1	0,0	100,0	100,0
- в декрет	0	2	1	200,0	50,0	100,0
- на пенсію та з інших причин	1	0	0	0,0	0,0	0,0
- за власним бажанням	6	5	13	83,3	260,0	216,0
- за порушення трудової дисципліни	1	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
Коефіцієнт обороту з прийому, %	9,3	14,1	8,5	151,6	60,2	91,4
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	10,6	10,2	22,8	96,2	223,5	215,0
Коефіцієнт загального обороту, %	19,9	24,3	31,3	122,1	128,8	157,2
Коефіцієнт сталості складу кадрів, %	62,6	64,1	62,8	102,3	97,9	100,3
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,9	6,9	10,5	77,5	152,1	117,9

Дані таблиці 2.7 свідчать, що у ТОВ «Ентер сервіс» відбуваються зміни в русі персоналу з 2020 -2022 рр. Коефіцієнт обороту з прийому кадрів зріс на 4,8% у 2021 р. та зменшився на 5,6% у 2022 р. порівняно з попереднім роком. Коефіцієнт обороту зі звільнення співробітників зменшився на 0,4% в 2021 р., а в 2022 р. зріс на 12,6 %. Коефіцієнт плинності зменшився на 2,1% у 2021 р., однак в 2022 р. збільшився на 3,6% через звільнення з власного бажання. Коефіцієнт сталості персоналу збільшився на 1,7% у 2021 р., але у 2022 р. знизився на 1,3% порівняно з попереднім роком. Спостерігається погіршення показників коефіцієнтів руху персоналу в ТОВ «Ентер сервіс», що підтверджується зниженням коефіцієнта обороту з прийому і збільшенням коефіцієнтів обороту зі звільнення та плинності персоналу до кінця досліджуваного періоду. Відсутність оцінки та недооцінка персоналу, а також відсутність аналізу їх потреб зі сторони керівництва та кадрової служби в ТОВ «Ентер сервіс» негативно впливають на мотивацію співробітників і часто призводять до їх звільнення.

2.3 Аналіз інструментів мотивації персоналу ТОВ «Ентер сервіс»

ТОВ «Ентер сервіс» використовує різноманітні методи мотивації працівників, включаючи матеріальні і нематеріальні. Один з економічних стимулів - це зарплата, яка складається з фіксованої та змінної частини.

У таблиці 2.8 проведено аналіз оплати праці працівників ТОВ «Ентер сервіс» за період з 2020 по 2022 рр.

Таблиця 2.8 – Інформація про заробітну плату працівників ТОВ «Ентер сервіс» у 2020 - 2022 рр.

Категорія працівників	2020 р.		2021 р.		2022 р.		ФОП, тис. грн./міс.		
	Кіль-ть, чол.	Зар.пл., тис. грн.	Кіль-ть, чол.	Зар.пл., тис. грн.	Кіль-ть, чол.	Зар.пл., тис. грн.	2020р.	2021р.	2022р.
Керівники	3	42,8	5	51,88	6	55,50	128,3	259,4	333,0
Фахівці і службовці	9	31,24	11	37,76	7	43,85	281,2	415,4	307,7
Робітники	63	27,5	62	29,8	57	32,89	1734,5	1849,4	1875,1
Всього	75	-	78	-	70	-	2114,2	2525,8	2515,8

З таблиці 2.8 можна зробити висновок, що за останні три роки у працівників ТОВ «Ентер сервіс» усіх професій постійно зростала середньомісячна заробітна плата.

Керівники, фахівці та службовці отримували самі високі зарплати, при цьому у 2022 р. оплата праці керівників виросла порівняно з 2021 р. та 2020 р. на 6, 9% та 29,6% відповідно.

Оплата праці фахівців у 2022 р. збільшилася на 16,2% та 40,4% у порівнянні з 2021 і 2020 рр. відповідно. Найменше за даний період зростала зарплата робітників на 10,4% та 19,6% відповідно.

Загальний фонд оплати праці на підприємстві у 2022 р. зменшився на 0,4% по порівнянні з 2021 р. та збільшився на 19% у порівнянні з 2020 р.

Керівництво компанії «Ентер сервіс» сподівалося, що цей крок мотивує працівників і підвищить їх ефективність роботи.

Для оцінки ефективності системи мотивації на підприємстві необхідно проаналізувати показник середньорічного обсягу реалізації послуг, ґрунтуючись на фонді робочого часу працівників, в період якого вони виконували свої обов'язки.

Виконання персоналом робіт і об'єму послуг, які вони надають в середньому за рік, день і годину, залежать від того, як вони використовують фонд робочого часу (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Використання робочого часу працівниками ТОВ «Ентер сервіс» у 2020 - 2022 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення (+,-)		Відхилення, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	75	78	70	+3	-8	102,8	89,7
Час, який відпрацювали усі працівники, люд.-год.	163530	185328	150360	+21798	-34968	113,3	81,1
Відпрацьовано люд.-днів усіма працівниками	20700	21060	18340	+360	-2720	101,7	87,0
Час, відпрацьований одним працівником, год.	2180	2376	2148	+196	-228	110,0	90,4
Кількість відпрацьованих одним працівником люд. днів	276	270	262	-6	-8	97,8	97,0
Середня тривалість робочого дня, год.	7,9	8,8	8,2	+0,9	-0,6	111,4	93,2

З таблиці 2.9 видно чітко позначені проблеми у використанні робочого часу співробітниками ТОВ «Ентер сервіс» у межах своїх виробничих завдань. У 2022р. у кожного працівника було на 8 днів менше робочого часу, що становить 3,0% порівняно з 2021 р. роком та 5,0% порівняно з 2020 р.

Більше того, у 2022 р. співробітникам потрібно менше часу на виконання завдань, ніж у 2021 р., загальне скорочення становить 9,6% або 228 годин. Крім того, бюджет робочого часу на кінець звітної періоду зменшився на 18,9%, ы становив 150 369 годин у порівнянні з 163 530 годин у 2020 р.

Отже, можна зробити висновок про неефективність системи мотивації співробітників в компанії ТОВ «Ентер сервіс». Зменшення показника пов'язано з двома причинами: скороченням кадрів і зменшенням відпрацьованого часу одного працівника.

Аналіз продуктивності праці співробітників у ТОВ «Ентер сервіс» представлений у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз продуктивності праці працівників ТОВ «Ентер сервіс» у 2020 - 2022 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення (+,-)		Відхилення, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Виручка від продажів, млн. грн.	50,72	56,97	49,69	+6,25	-7,28	112,1	87,2
Середньооблікова чисельність, чол.	75	78	70	+3	-8	102,8	89,7
Середньорічна виручка продажів (наданих послуг) 1 працівника, тис. грн.	704,46	769,86	764,45	+65,4	-5,41	109,2	99,3
Відпрацьовано люд.-днів усіма працівниками	20700	21060	18340	+360	-2720	101,7	87,0
Кількість відпрацьованих одним працівником люд.- днів	276	270	262	-6	-8	97,8	97,0
Час, яке відпрацювали усі працівники, люд.-год.	163530	185328	150360	+21798	-34968	113,3	81,1
Середньоденна виручка продажів (наданих послуг) 1 працівника, тис. грн.	2,552	2,851	2,917	+0,299	+0,066	111,7	102,3
Середньогодинна виручка продажів (наданих послуг) 1 працівника, тис. грн.	0,323	0,324	0,355	+0,001	+0,032	100,3	109,6
Середня тривалість робочого дня, год.	7,9	8,8	8,2	+0,9	-0,6	111,4	93,2

Дані таблиці 2.10, свідчать, що система стимулювання роботи персоналу у ТОВ «Ентер сервіс» неефективна та її ефективність знижується. Водночас, можна відзначити, що 2021 р. був найбільш успішним для цієї компанії, так як її виручка від продажів і послуг збільшилася на 6,25 млн.грн., досягнувши позначки 56,97 млн. грн. Проте, у 2022 р. виручка скоротилася на 7,28 млн.грн., що складає 12,8% щодо 2021 р.

Скорочення кількості працівників компанії в поєднанні з цими змінами привело до зниження середньорічної виручки в розрахунку на одного працівника у 2022р.. У 2021 р. кожен співробітник ТОВ «Ентер сервіс» приносив у компанію 769,86 тис. грн., що на 9,2% вище, чим показник 2020 р. і це обумовлено як збільшенням чисельності персоналу, так і більш гармонійною роботою колективу цієї компанії.

У 2022 р. середній зарібок працівників ТОВ «Ентер сервіс» становив 764,45 тис. грн., що на 5,41 тис.грн. нижче, ніж у 2021 р., вказуючи на погіршення ситуації.

Причиною зниження середньорічної виручки є скорочення чисельності персоналу, особливо досвідчених працівників, а також зниження мотивації до більш продуктивної роботи. Щоб вирішити ці проблеми, керівництво компанії повинно вжити усі необхідні заходи для створення більше ефективної системи мотивації співробітників.

Крім матеріальних стимулів, фірма також використовує нематеріальні заходи мотивації, спрямовані на зміцнення корпоративного духу співробітників.

Щорічно проводяться різноманітні урочистості, на яких керівництво вітає персонал з важливими подіями, такий підхід сприяє об'єднанню колективу.

У ТОВ «Ентер сервіс» використовуються різні способи заохочення співробітників за активну і сумлінну працю, включаючи нагородження почесними грамотами, подяками та листами. Однак, незважаючи на це, економічні показники свідчать про низькою ефективності мотивації персоналу.

Для виявлення думки співробітників щодо умов роботи, оцінки їх невдоволення і оцінки актуальності використовуваних стимулів, проведено опитування з використанням анкети.

Так як на підприємстві мала кількість співробітників, то в опитуванні були задіяні усі працівники ТОВ «Ентер сервіс». Кожен критерій опитування оцінений за п'ятибальною шкалою: 1 - незадоволені, 5 - задоволені. Результати опитування представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Результати проведеного анкетування серед працівників ТОВ «Ентер сервіс» про ступінь задоволеності їх працею

Критерій	Оцінка, середній бал
Поінформованість про змін, які відбуваються на підприємстві	4,63
Кар'єрний зріст	4,18
Взаємини з колегами	3,79
Якість управління співробітниками	3,22
Зміст праці	3,21
Професійне розвиток	3,04
Автоматизація процесів	2,88
Заробітна плата	2,11
Справедливість системи преміювання	1,60
Робоча навантаження	1,05

Результати опитування про ступень задоволеності працівників своєю працею в ТОВ «Ентер сервіс» показані на рисунку 2.2. Середні оцінки задоволеності працею в ТОВ «Ентер сервіс» варіюються від 1,05 до 4,63 балів. Згідно з дослідженням, найбільш значущими аспектами праці для співробітників є поінформованість про внутрішні зміни (4,63 бали), можливості кар'єрного зростання (4,18 бала) і взаємини з колегами (3,79 бала).



Рисунок 2.2 Середня оцінка працівниками ТОВ «Ентер сервіс» критеріїв задоволеності працею

Проте, рівень задоволеності робочим навантаженням (1,05 бала), системою преміювання (1,60 бала) і заробітною платою (2,11) бала) є недостатнім. Ці дані вказують на неефективність та нерозуміння системи матеріального стимулювання праці у ТОВ «Ентер сервіс», що вносить негативний внесок в рівень мотивації та інтересу працівників до результатів праці.

З цього випливає, що оцінка задоволеності системою мотивації співробітників ТОВ «Ентер сервіс» знаходиться на середньому рівні. Працівники незадоволені умовами оплати і преміюванням праці, в зв'язку з чим залишають підприємство. Про це свідчить значна плинність кадрів в ТОВ «Ентер сервіс». У даному випадку, керівництву необхідно розробити та впровадити заходи, щоб підняти загальний рівень задоволеності працівників системою мотивації. Що безумовно буде сприяти підвищенню ефективності діяльності співробітників ТОВ «Ентер сервіс», а також динамічному розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕНТЕР СЕРВІС»

3.1 Розробка заходів щодо удосконалення мотивації персоналу на підприємстві

На основі проведеного аналізу системи мотивації персоналу у ТОВ «Ентер сервіс» були виявлено різні проблеми, включаючи недолік внутрішніх механізмів та форм нематеріальної мотивації, недостатню матеріальну мотивацію, неефективність організаційної культури і нестачу кадрів. Для вирішення цих проблем і створення комплексної системи мотивації, пропонується використання ряду заходів (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 Заходи, спрямовані на вдосконалення управління мотивацією персоналу в ТОВ «Ентер сервіс»

Для досягнення цілей ТОВ «Ентер сервіс» необхідно сформувати організаційну культуру, яка б продовжувала реагувати на будь-які ситуації та зміцнювала б корпоративний дух колективу, а також підвищувала мотивацію працівників. Важливо створити таку культуру, яка поєднувалася б з філософією підприємства, його цілями, правилами та зобов'язаннями перед споживачами, партнерами та співробітниками. Чітке визначення правил допоможе керівництву об'єднати працівників і досягти спільних цілей і цінностей.

Окрім іншого, успішний розвиток культури на підприємстві вимагає активної підтримки його керівництва, яке є прикладом для всіх співробітників. Саме таким чином вдається ефективно вдосконалювати цінності компанії, що в довгостроковій перспективі сприяє процвітанню та розвитку. Якщо раніше бізнес розглядався як

механізм, а співробітники - як замінні деталі, то сьогодні вони стають ключовими факторами успіху завдяки своїй індивідуальності. Отже, будь-яке підприємство існує завдяки своїм співробітникам, що є носіями культури. І тому керівник повинен усвідомлювати свою відповідальність і правильно впливати на колектив.

Для успішної реалізації змін необхідно приділяти особливе увагу вершині ієрархії управління, а потім поступово переходити на більше низькі рівні, такі як операційні працівники.

Вкористання корпоративної культури є ключовим стратегічним інструментом, що дозволяє орієнтувати всіх працівників на загальні цілі підприємства, стимулює їх ініціативність, підвищує рівень відданості компанії, покращує якість комунікації та поведінки.

Для покращення організаційної культури ТОВ «Ентер сервіс» і забезпечення успішної стратегії розвитку фірми необхідно проводити регулярні заходи, такі як:

- перегляд цілей та цінностей підприємства, а також оцінка їх відповідності стратегії розвитку;
- покращення заходів, спрямованих на розвиток і закріплення цінностей і зразків поведінки;
- позитивний вплив на організаційну культуру для подолання можливих негативних моментів в колективі;
- контроль впроваджуваних змін та внесення необхідних коригувань.

Для зміцнення організаційної культури ТОВ «Ентер сервіс» можна укласти договір з медичним центром та замовити виїзну вакцинацію, регулярні медогляди і медичне обслуговування для співробітників. Крім того, пропонується частково сплатити абонементи в фітнес-центр для найбільш важливих, дисциплінованих співробітників, до яких компанія виявляє інтерес.

Керівництво ТОВ «Ентер сервіс» вважає, що модернізація стратегії підприємства можлива тільки при доповненні сформованої організаційної культури спеціальними заходами.

Такі заходи допоможуть створити сприятливий соціально-психологічний клімат і сильний організаційний дух, важливі для успішних досягнень цілей. При

формуванні культури потрібно враховувати, що співробітники дотримуються норми колективної моралі, заснованої на індивідуальності, людяності та гармонії з колегами.

Для того щоб досягти повної відповідності місії підприємства його культурі, управління ТОВ «Ентер сервіс» повинно мати високу компетентність в зміні організаційної культури.

Цінності, що виражають культуру, повинні спрямовуватися на покращення соціально-психологічної атмосфери у колективі ТОВ «Ентер сервіс», що в свою чергу приведе до збільшення продуктивності. Організаційна культура ТОВ «Ентер сервіс» має стати єдиною системою, що базується на унікальних ідентифікуючих ознаках, що визначають філософію його роботи, ідей та місій, традицій, норм та образів поведінки, які відображають рівень досягнення, порядності та привабливості корпоративного духу управління і співробітників.

Важливе значення у системі управління мотивації персоналу має не лише матеріальне стимулювання, а й нематеріальне. Для розширення спектру нематеріальною мотивації на підприємстві слід проводити щорічний конкурс «Кращий співробітник». Цілі проведення конкурсу професійного майстерності «Кращий співробітник» в ТОВ «Ентер сервіс» показані на рисунку 3.2.

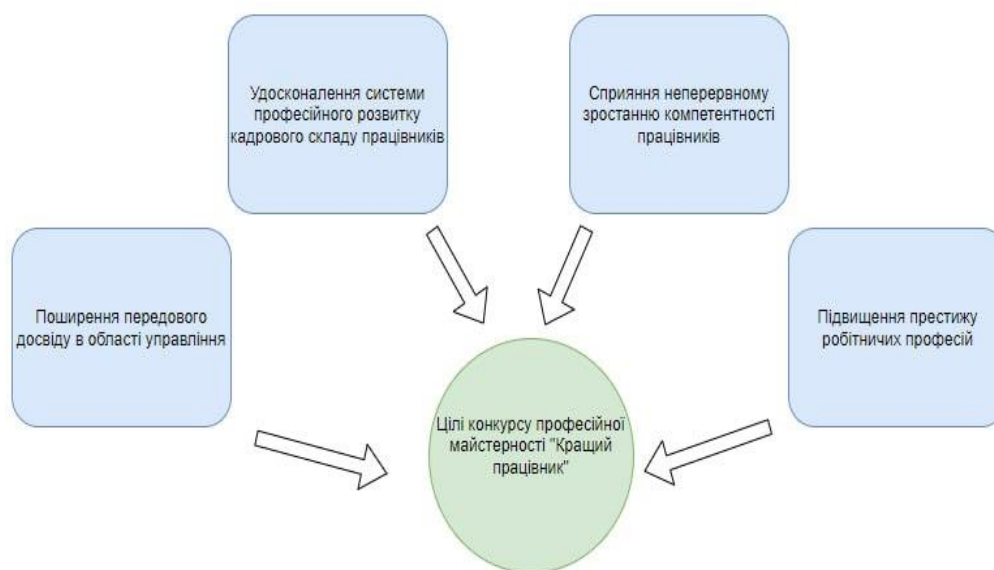


Рисунок 3.2 Цілі конкурсу професійної майстерності «Кращий співробітник» в ТОВ «Ентер сервіс»

Участь у конкурсі можуть взяти співробітники, які досягли високих результатів в роботі та внесли свій внесок в розвиток підприємства. Кваліфікаційні вимоги для учасників конкурсу складються таким чином, щоб брали участь як молоді та перспективні працівники, так і люди з великим досвідом роботи. Можна створити 4 номінації для конкурсу професійного майстерності серед працівників ТОВ «Ентер сервіс»: «Перспективний працівник», «Кращий спеціаліст», «Кращий наставник» і «Кращий керівник структурного підрозділу». Відповідно з положенням проведення конкурсу повинно займати не менше трьох місяців, щоб охопити всі етапи, що зазначено в таблиці 3.1, визначено терміни проведення конкурсу на звання «Кращий співробітник».

Таблиця 3.1– Терміни проведення етапів конкурсу професійної майстерності ТОВ «Ентер сервіс»

Номер етапу	Тривалість	Зміст	Термін
I етап	1 місяць	Приєм документів на участь в конкурсі	1 місяць
		Перевірка відповідності кандидатів кваліфікаційним вимогам	Два тижні
		Прийняття рішення про допуск кандидатів до участі в конкурсі	1 тиждень
		Опублікування на офіційному сайті ТОВ «Ентер сервіс» інформації про результати I етапу конкурсу, розміщення списку учасників, допущених до II етапу конкурсу, а також інформації про час та місце проведення конкурсних завдань II етапу конкурсу	Не пізніше чим через місяць після прийому документів
II етап	До 2 місяців	Проведення конкурсних випробувань	1 місяць
		Підведення підсумків II етапу конкурсу, визначення переможців та призерів конкурсу у кожної номінації	1 тиждень
		Опублікування на офіційному сайті ТОВ «Ентер сервіс» інформації про підсумки конкурсу, нагородження переможців і призерів конкурсу	По завершенню конкурсних випробувань

Для ТОВ «Ентер сервіс» конче важливо, щоб реалізація вищезазначених заходів мала позитивний соціальний ефект. Завдяки цьому співробітники будуть більш мотивовані до підвищення ефективності роботи та виконання своїх обов'язків в термін. Це, в свою чергу, створить сприятливу атмосферу на робочому місці, сприяючи лояльності та задоволеності співробітників, що, в результаті, знизить плинність персоналу в ТОВ «Ентер сервіс».

3.2 Удосконалення матеріальної мотивації в сучасних умовах

Аналіз показав, що ключовим фактором мотивації співробітників ТОВ «Ентер сервіс» є гідна оплата праці, яка, з одного боку, повинна справедливо враховувати інтереси працівників, а з іншого - бути ефективною для підприємства, маючи певну цінність і прозорість. Важливо, щоб мотивація персоналу сприяла підвищенню їх продуктивності, ґрунтуючись на поєднанні кількості та якості праці з відповідною оплатою. Для цього потрібно регулярно контролювати виконання робіт і карати співробітників за низьку якість виконання завдань, а також заохочувати їхню ініціативність.

Центральне місце у системі управління персоналом займають оплата праці та нормування. Проте, в ТОВ «Ентер сервіс» поточна система преміювання влаштовує не всіх: певний відсоток працівників скаржиться на умови роботи, графік, робоче навантаження та оплату.

Компанії необхідно грамотно організувати систему оплати праці співробітників, що буде сприяти підвищенню ефективності діяльності організації.

Для покращення фінансової мотивації своїх працівників ТОВ «Ентер сервіс» може використовувати метод класифікації посад при створенні системи грейдів.

Грейдова система заснована на оцінці відносної важливості посади в організації та на відповідному визначенні зарплатної ієрархії. Це є корисним інструментом для контролю витрат на оплату праці, що дозволяє впроваджувати різні мотиваційні механізми та підвищувати професійні навички співробітників.

Процес впровадження грейдової системи оцінки посад та оплати праці в ТОВ «Ентер сервіс» представлений на рисунку 3.3. [1, с.278].



Рисунок 3.3 Етапи впровадження грейдової системи оцінювання посад і оплати праці працівників ТОВ «Ентер сервіс»

На першому етапі проводиться аналіз робіт, в результаті якого складаються описи всіх посад. Для цього використовуються різні методи, включаючи інтерв'ю, анкетування та спостереження. У ході інтерв'ю респондентам задаються питання про зміст їх посадових обов'язків, про нормативні документи та інструкції, які

регулюють їхню роботу, а також про їхню відповідальність за безпеку праці інших людей.

У ході аналізу трудових звітів створюються описи посад, які включають інформацію про повноваження, умови праці, обов'язки та відповідальність співробітників, їх зв'язок з іншими працівниками та зовнішніми компаніями, а також про особисті якості. На наступному етапі процесу здійснюється оцінка посад.

Факторна система оцінки, застосовувана з уніфікованим підходом, дозволяє визначити відносну цінність кожної посади, проаналізувати її ринкову вартість та створити справедливую систему оплати праці. Такий підхід знижує плинність кадрів і оптимізує кількість співробітників. Оцінка кожної посади передбачає використання наступних факторів та субфакторів (рисунок 3.4).

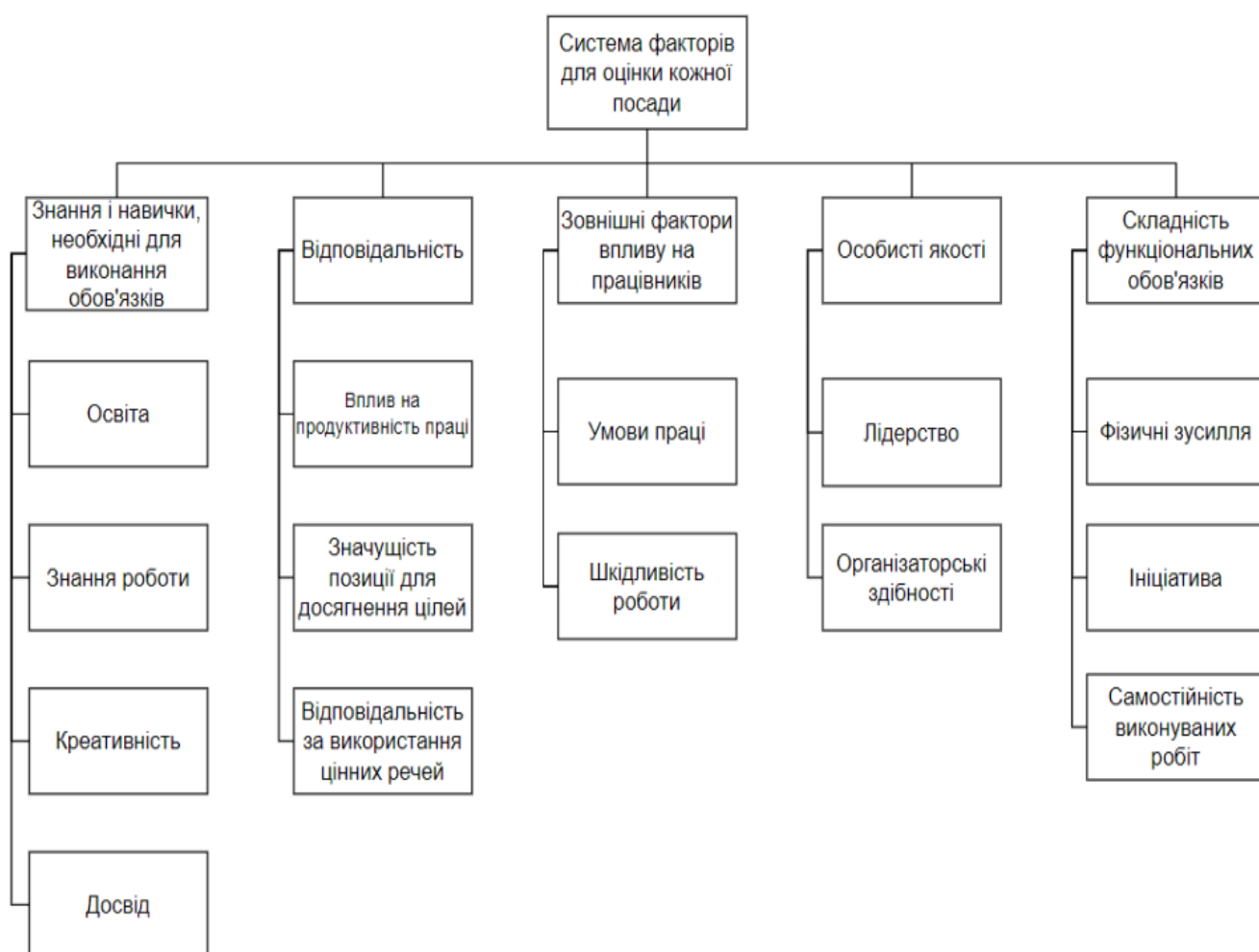


Рисунок 3.4 Фактори та субфактори, що рекомендуються до використання для оцінки кожної посади ТОВ «Ентер сервіс»

На підприємстві встановлюються певні грейди для оцінки посад, які забезпечують певну заробітну плату або соціальний пакет. Вони залежать від кількості факторів, яке може досягати кількох десятків, з обліком виду діяльності та організаційної структури підприємства.

Для визначення грейдів кожної посади у ТОВ «Ентер сервіс» проводиться аналіз її значимості та вагомості з обліком всіх субфакторів. Це дозволяє отримати рейтинг посад. Визначення вартості посади залишається на розсуд керівника підприємства, однак він може скористатися допомогою консалтингової фірми, щоб заощадити час. Потім винагорода за роботу розподіляється на постійну і змінну частини в залежності від значимості посади для підприємства. Останній етап включає оцінку відповідності працівника посаді, а вимоги можуть бути різними в залежності від характеру підприємства.

Незважаючи на те, що співробітники ТОВ «Ентер сервіс» можуть не задовольняти всім вимогам своєю посади, ступінь цієї невідповідності може змінюватися в залежно від рівня посади на підприємстві.

Створення системи оцінки результативності роботи співробітників допоможе оптимізувати витрати на зарплату у компанії. Впровадження нової системи оплати праці на підприємстві полегшить процес прийняття рішень щодо індексації зарплати та спростить адміністрування системи матеріального стимулювання.

Крім того, створення ефективної системи грейдів дасть керівництву можливість контролювати розмір окладів, премій і соціального пакет.

ВИСНОВКИ

Мотивація являє собою стан працівника, який диктує ступінь його прагнення до виконання певних завдань і досягнення (або недосягнення) поставленої в роботі цілі. Стимулювання ж є процесом розробки, застосування, вдосконалення різних стимулів для створення трудових мотивів персоналу.

Процес формування системи мотивації можна визначити як комплекс взаємопов'язаних рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності співробітників організації шляхом задоволення їх особистих потреб. Основними видами є матеріальна і нематеріальна мотивація персоналу.

Проаналізовано діяльність підприємства ТОВ «Ентер сервіс», яке має лінійно-функціональну організаційну структуру, що дозволяє ефективно керувати виробництвом та забезпечує високу якість роботи. Незважаючи на стабільну роботу ТОВ «Ентер сервіс», керівництво має звернути увагу на зниження деяких економічних показників і провести заходи щодо їх покращення.

Аналіз складу персоналу ТОВ «Ентер сервіс» показав, що у 2021 р. було зареєстровано збільшення чисельності персоналу на 3 чол., порівняно з 2020 р. зростання становили 104,0%. Проте, в 2022 р. спостерігалось скорочення числа персоналу - на 8 чол. або на 10,3%, що, в свою чергу, є неефективним управлінням персоналом і не є сприятливою тенденцією. При цьому спостерігається постійне зростання чисельності керівників ТОВ «Ентер сервіс». У віковій структурі працівників підприємства переважають працівники віком 30-39 р. У освітній структурі переважають працівники з фаховою передвищою освітою, у статевій структурі переважають чоловіки, що пояснюється специфікою діяльності підприємства. Понад 37,0% співробітників працюють в цій компанії менше одного року. Збільшення рівня плинності кадрів ТОВ «Ентер сервіс» є показником наявності негативних факторів, в том числі недостатньої оцінки та аналізу потреб

співробітників керівництвом і кадровою службою. У результаті цього знижується мотивація працівників, що призводить до звільнень.

Середні оцінки задоволеності працею в ТОВ «Ентер сервіс» варіюються від 1,05 до 4,63 балів. Згідно з дослідженням, найбільш значущими аспектами праці для співробітників є поінформованість про внутрішні зміни (4,63 бали), можливості кар'єрного зростання (4,18 бал) і взаємини з колегами (3,79 бала). Проте, рівень задоволеності робочим навантаженням (1,05 бала), системою преміювання (1,60 бала) і заробітною платою (2,11) бала) є недостатнім. Ці дані вказують на неефективність та нерозуміння системи матеріального стимулювання праці у ТОВ «Ентер сервіс», що здійснює негативний вплив на рівень мотивації та інтересу працівників до результатів праці.

Для вирішення цих проблем і створення комплексної системи мотивації, запропоновано використання ряду заходів, серед яких для покращення матеріальної мотивації впровадження системи грейдів. Більш прозора система оплати з допомогою грейдування стимулюватиме працівників розвиватися на своїй посаді та використовувати передові методи та сучасні технології на практиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
2. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. *Науковотехнічний збірник*. № 111, 2013. С. 268–272.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
4. Грішнова, О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. К. : Знання, 2004. 535 с.
5. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
6. Шильнікова З.М. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 10, Ч. 2. С. 114-117. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/675/Motivatsiya.pdf> (дата звернення 05.05.2024).
7. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 20.5. С. 211–216.
8. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль, 2017. 252 с.
9. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. № 15. С. 376–380.
10. Невмержицька С. М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 14. С. 232-236. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/42.pdf (дата звернення 15.05.2024).
11. Теплюк М.А., Андрікевич В.О. Підвищення мотивації праці як фактор

- забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Нова парадигма економічної освіти у контексті інноваційної моделі розвитку вітчизняної освіти*. 2021. С. 155–158.
12. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.
13. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506–510.
14. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. [наук. журнал]. Тернопіль: *Економічна думка*. 2018. Вип. 22. С. 72–76.
15. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
16. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 46–48.
17. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. №6. Т. 2. С. 178–181.
18. Матіянова М. П., Гончаренко К. М. Мотивація персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 7 (2). С. 151–152.
19. Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238–246.
20. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ* 2010. №5. С. 34–38.
21. Струс Р.В., Коваль О.Г., Мишко О.В. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. *Економіка і суспільство*.

2018. Вип. 17. С. 373– 377. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-55> (дата звернення 01.06.2024).
22. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. № 2. С. 26–32.
23. ТОВ «Ентер сервіс» URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/32944925> (дата звернення 03.06.2024).
24. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення: 07.06.2024).