

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності трудової діяльності підприємницької структури

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

Завідувач кафедри: _____/Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____/Самусь Г.І./

*Виконавець: _____/Бойко О.О./
П.І.Б.*

*Група: _____
ПЕ-71
шифр*

Суми 2021

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ.....	6
1.1 Сутність поняття мотивація.....	6
1.2 Мотивація та її роль в поліпшенні діяльності організації	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «СВІТПАК».....	15
2.1 Загальна характеристика підприємницької структури.....	15
2.2 Оцінка структури персоналу ТОВ «СвітПак».....	17
2.3 Аналіз використання методів поліпшення діяльності персоналу в ТОВ «СвітПак».....	23
РОЗДІЛ ЗРОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СВІТПАК».....	29
3.1 Заходи щодо поліпшення мотивації трудової діяльності	29
3.2 Оцінка соціально-економічної ефективності розроблених заходів.....	31
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та списку використаних джерел, який містить 23 найменування. Загальний обсяг роботи становить 38 с., 8 таблиць, 8 рисунків, 7 формул, список використаних джерел 3 сторінки.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів мотивації персоналу підприємницької структури ТОВ «СвітПак» для підвищення ефективності трудової діяльності.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні аспекти мотивації персоналу підприємницької структури;
- проаналізувати систему мотивації персоналу підприємницької структури на прикладі ТОВ «СвітПак»;
- запропонувати основні шляхи підвищення мотивації трудової діяльності персоналу ТОВ «СвітПак».

Предметом дослідження є процес мотивації персоналу підприємницької структури ТОВ «СвітПак».

Об'єктом дослідження є персонал підприємницької структури ТОВ «СвітПак».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження були наступні методи: абстрактно-логічний, порівняльного аналізу, узагальнення, системного підходу.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи мотивації персоналу підприємницької структури.

У другому розділі здійснений аналіз системи мотивації персоналу підприємницької структури ТОВ «СвітПак».

У третьому розділі запропоновані основні шляхи підвищення мотивації трудової діяльності персоналу ТОВ «СвітПак».

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, ЗАРОБІТНА ПЛАТА, ФАХІВЦІ, СТИМУЛЮВАННЯ.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одним з ключових чинників динамічного і стабільного розвитку підприємницької структури в сучасних умовах є мотивація трудової діяльності персоналу.

Глобалізація трудової діяльності привела до зміни змісту праці і зробила, тим самим, значний вплив на систему мотивації персоналу. У новому світі праці персонал повинен бути гнучким і адаптивним, готовим до професійного росту та мобільності.

У сучасних умовах розвитку економіки найбільш важливим фактором конкурентоспроможності та ефективності не є природні і фінансові ресурси, а ресурси людські, тобто люди, їх професійні та особистісні якості, їх трудова мораль та прагнення до досягнення поставлених цілей, їх знання та вміння, їх творчі та новаторські здібності.

У зв'язку з цим для підвищення ефективності діяльності підприємницької структури велике значення має мотивація персоналу в контексті формування систем стимулів, що спонукають сучасну людину до ефективної, високопродуктивної праці.

В сучасних умовах визнання особистих інтересів персоналу в якості найважливіших актуалізує важливість і значимість проблем мотивації і стимулювання працівників.

Проблеми мотивації трудової діяльності вивчало багато вчених, а саме: Д. Богиня, Г. Дмитренко, А. Грішнова, А. Карпенко, А. Колот, А. Козаченко, І.Фещенко, М. Цимбалюк, Л. Шевчука, та ін.

Об'єктом дослідження є персонал підприємницької структури ТОВ «СвітПак».

Предметом дослідження є процес мотивації персоналу підприємницької структури ТОВ «СвітПак».

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів мотивації персоналу підприємницької структури ТОВ «СвітПак» для підвищення ефективності трудової діяльності.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні аспекти мотивації персоналу підприємницької структури;
- проаналізувати систему мотивації персоналу підприємницької структури на прикладі ТОВ «СвітПак»;
- запропонувати основні шляхи підвищення мотивації трудової діяльності персоналу ТОВ «СвітПак».

Методологічною основою дослідження були наступні методи: абстрактно-логічний, порівняльного аналізу, узагальнення, системного підходу.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ

1.1 Сутність поняття мотивація

В умовах ринкових відносин людський ресурс є найважливішою перевагою і викликає найбільший інтерес. Саме цей ресурс визначає конкурентоспроможність підприємницьких структур, успіх роботи забезпечують працівники, зайняті на ній.

Персонал – постійний склад працівників якої-небудь установи, що складають групу за професійними або іншими ознаками із зазначенням посад і окладів для кожної посади [1, с.36].

При аналізі робіт численних авторів можна відзначити, що відсутній єдиний підхід до визначення мотивація і єдиного підходу до класифікації мотивів. Теоретична сутність поняття мотивація розглянута в таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Теоретична сутність поняття мотивація

Автор	Сутність поняття
Колот, А. М., Цимбалюк С.О [2; с.19].	це вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, які здатні спонукати людину до досягнення особистих цілей та цілей організації
Шевчук Л.М. [3, с. 354].	це поєднання цілої низки складників, таких як мотивація трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивація стабільної та продуктивної зайнятості; мотивація розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивація володіння засобами виробництва; мотивація вибору нового місця роботи тощо
Карпенко А.В., Фещенко І.О.[4; с.162]	це процес узгодження інтересів працівників із інтересами організації для досягнення поставлених цілей розвитку

Отже, в даний час багато сучасних авторів неоднозначно підходять до трактування поняття «мотивація». Однак існують загальні підходи в питанні розкриття суті трактування поняття через зв'язок мотивації праці до потреб людини. Розглянемо ці поняття більш детально.

Мотивація – одна з основних функцій діяльності з її допомогою здійснюється вплив на персонал організації [5, с.71].

Загальну характеристику процесу мотивації можна представити, якщо визначити використовувані для його пояснення поняття: потреби, мотиви, цілі.

Потреби – це стан людини, що зазнає нужду в об'єкті, необхідному для її існування. Потреби є джерелом активності людини, причиною її цілеспрямованих дій.

Мотиви – це спонукання людини до дії, спрямовані на результат (мету).

Цілі – це бажаний об'єкт або його стан, до володіння яких прагне людина.

Під «потребою» можна розуміти стан індивіда, який виступає джерелом його активності та створюється потрібною їм по відношенню до предметів, необхідним для існування [6, с.110].

Основні теорії мотивації можна представити двома групами:

1. змістовні:

- теорія ієрархії потреб А. Маслоу [7, с.155];
- теорія потреб К. Альдерфера;
- теорія мотиваційних потреб Д.Макклеланда;
- теорія двох факторів Ф. Герцберга.

2. Процесуальні теорії мотивації:

- теорія трудової мотивації Б.Скіннер і В.Врума;
- модель мотивації Портера – Лоулера.

Потреби реалізуються в певній послідовності – потреби нижчих рівнів (первинні) вимагають задоволення і впливають на поведінку людини раніше, ніж на мотивації почнуть позначатися потреби більш високих рівнів.

На основі існуючих у людини потреб формуються мотиви.

Мотиви праці можна розділити на кілька груп (рисунок 1.1) [8, с.265].

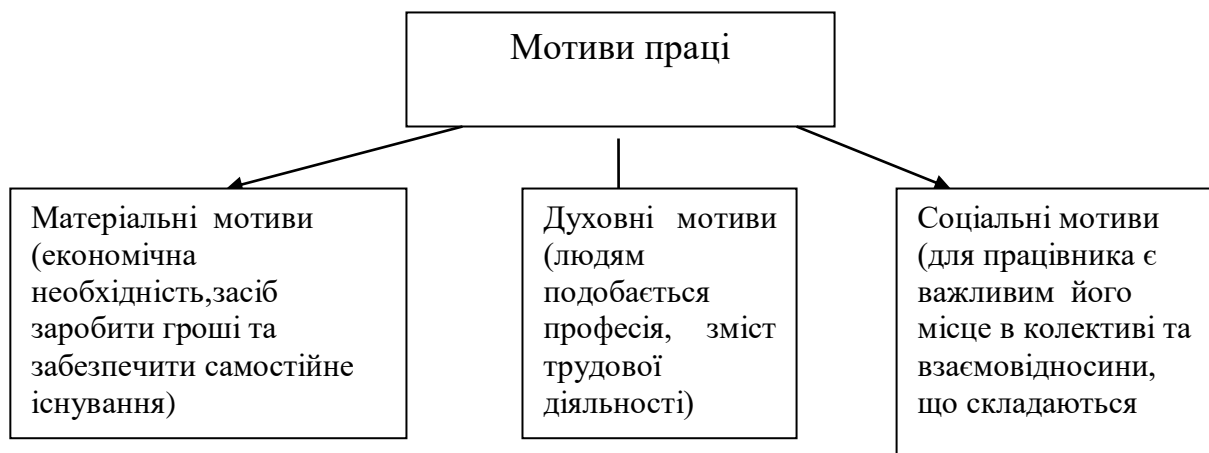


Рисунок 1.1 Групування мотивів в сфері праці

В ході проведення дослідження необхідно розкрити питання про співвідношення таких понять як «мотивація персоналу організації» і «стимулювання персоналу організації». Для цього розглянемо поняття стимулу.

Стимули – це блага (предмети, цінності та ін.), які можуть задовольнити потреби людини при виконанні ними певних дій [9, с.500].

Під стимулом трудової діяльності персоналу організації розуміється наявність певного об'єкта зовнішнього середовища, здатного спонукати до активності в трудовій діяльності працівника [10, с.210]. Термін «стимулювання праці» має зв'язок з поняттями: «праця», «трудова поведінка», «організація праці», «система оплати праці», «заохочення праці», «винагорода за працю» та ін.

Стимулювання праці – спосіб винагороди працівників за участь у виробництві, заснований на зіставленні ефективності праці і вимог технологій [5, с. 58].

Мотивація персоналу повинна працювати на цінності та цілі організації [11, с.47]. Зв'язок системи мотивації, цілей і цінностей організації представлена на рисунку 1.2.

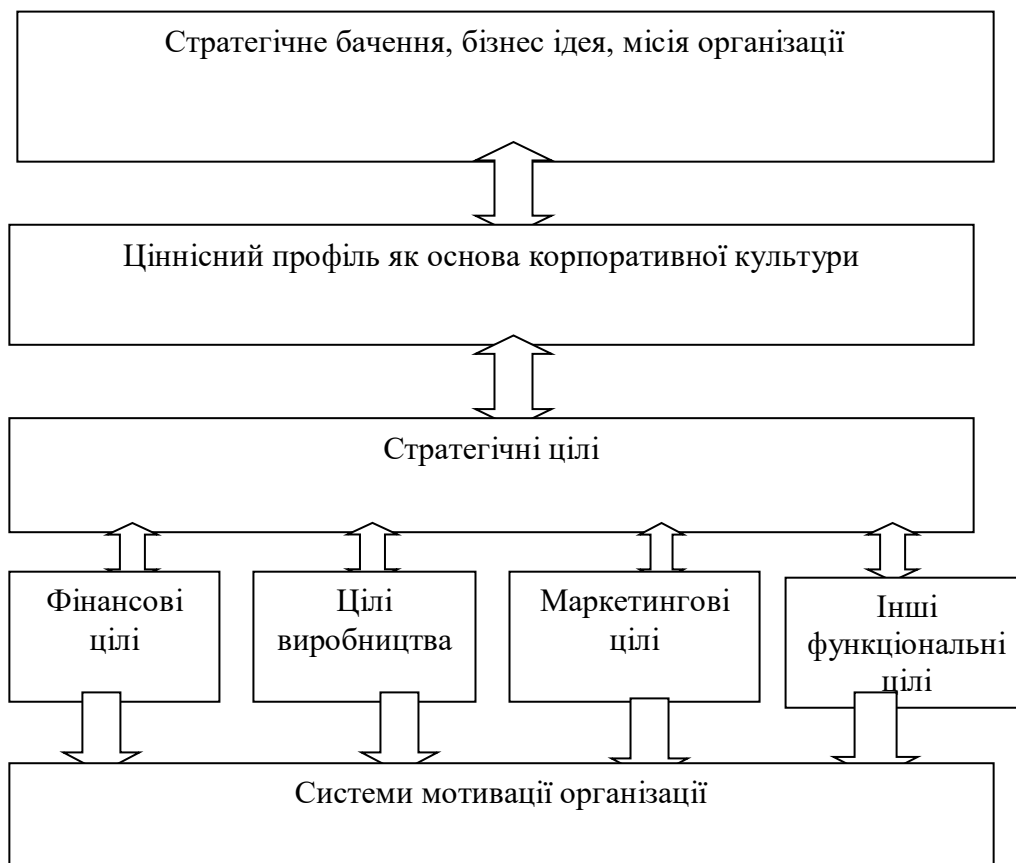


Рисунок 1.2. Зв'язок системи мотивації, цілей і цінностей організації

Будучи основою побудови системи мотивації, бізнес-ідея повинна бути порівнянна з діями керівника. В цьому і полягає системна взаємозв'язок діяльності, управління нею, її результату і ефективності.

Далі розглянемо ключові принципи формування системи мотивації:

- 1) Мотивація в організації повинна виводитися з її мети і виходити з корпоративної ідеології;
- 2) Система мотивації повинна бути гнучкою, що б оптимально враховувати інтереси керівника організації і найманих працівників;
- 3) Для збереження своєї гнучкості та адаптивності до ринку система мотивації повинна регулярно змінюватися відповідно до динаміки зовнішніх та внутрішніх чинників організації [12, с.418].

Система мотивації як елемент входить в систему кадрової політики організації, яка входить в макросистему стратегій розвитку бізнесу.

Розробка системи мотивації персоналу може включати в себе наступні етапи:

- визначення цілей системи, загальної стратегії організації, корпоративної культури;
- постановка завдань;
- твердження конкретних критеріїв досягнення і оцінки результатів в вимірних показниках;
- твердження тарифної сітки, системи КРІ, системи грейдів;
- вибір методів і твердження процедур оцінки ефективності професійно-посадових позицій організації;
- розробка форм психологічного та компетентнісного профайла співробітників [13, с.59].

Грейдинг (від англ. Grading) – угруповання посад за певними підставами (визначення «ваги», класифікація) з метою побудови системи мотивації [14, с.95].

Виходячи з вище сказаного можна зробити висновок, що саме від людей залежить ступінь впорядкованості або хаосу в системі бізнес-процесів, а також ефективність цих процесів, наслідком яких є зростання прибутку. Відповідно мотивація праці є ключовим напрямком зростання ефективності трудової діяльності персоналу.

1.2 Мотивація та її роль в поліпшенні діяльності організації

Прибутковість будь-якої сфери організації залежить від декількох факторів, і ключовий з них – людський. Добре мотивований персонал здатний вивести бізнес-фактори на високий рівень якості та конкурентоспроможності. І навпаки, навіть при сильних матеріально-технічних факторах організація зі слабким рівнем мотивації персоналу не зможе стати лідером [15].

Розмита мотивація часто є симптомом загального неблагополуччя

організації, коли нечітко поставлені, усвідомлені та прийняті корпоративні цілі, що не збудовані та не налагоджені процеси, допущено нечіткий розподіл праці і сфер відповідальності, управління безсистемне.

Однак роль мотивації на практиці занижена. Це пояснюється тим, що у часто недооцінюється роль корпоративної культури, особливо її мотивуючої частини [16, с.376].

На жаль, керівники рідко беруть до уваги соціальні наслідки прийнятих рішень, а самі рішення часто носять не комплексний, а суто економічний чи технічний характер. Найчастіше керівники вважають, що для спонукання людей працювати досить простого матеріальної винагороди. Іноді така політика буває успішною, хоча, по суті, вона не вірна [17; с.190].

Завдання мотивації як фактора підвищення ефективності трудової діяльності полягає в тому, щоб забезпечити ефективність співробітника.

Функція мотивації полягає в тому, що вона впливає на персонал організації в формі спонукальних мотивів до ефективної праці, громадського впливу, колективних та індивідуально заохочувальних заходів. Такі форми впливу активізують роботу суб'єктів управління, підвищують ефективність всієї системи управління організацією.

Сутність мотивації полягає в тому, щоб персонал організації виконував роботу відповідно до зазначених правил і обов'язків.

Незважаючи на те, що мотивація у свідомості керівників досі належним чином не оцінена, об'єктивно вона стає потужним фактором конкуренції на ринку праці.

Цифрові показники рішень задач системи мотивації можуть виконувати роль критеріїв оцінки загальної ефективності системи мотивації, в тому числі [18, с.205]:

- виконання КРІ (ключові індикатори виконання);
- зростання загальної продуктивності праці;
- рентабельність співробітника;
- плинність персоналу.

Оцінку економічної ефективності системи мотивації необхідно проводити регулярно. За результатами оцінки розробляються і плануються заходи щодо вдосконалення системи мотивації. Якісна оцінка системи мотивації персоналу може проводитися різними методами, але найчастіше використовуються методи анкетування, фокус-групи та глибинні інтерв'ю. Кількісна оцінка інвестицій в персонал може проводитися прямими і зворотними показниками, що описують співвідношення результатів і витрат праці [1, с. 89].

Економічна ефективність – це отримання вагомих результатів при тих же витратах або зниження витрат при отриманні того ж результату [18, с. 187].

Загальний кінцевий результат можна розрахувати:

– по-перше, як узагальнену величину всіх результатів (приріст обсягу виробництва, виручки від реалізації та ін.);

– по-друге, як суму приватних ефектів від реалізації конкретних заходів, що проводяться кадровою службою (мотиваційні заходи).

Найбільш часто для оцінки ефективності кінцевого результату застосовується показник ефективності витратності праці, зокрема прямий показник продуктивності праці (Пп):

$$\text{Пп} = \text{Оп} / \text{П}, \quad (1.1.)$$

де Оп – обсяг виробленої продукції (робіт, послуг) протягом певного календарного періоду, грн.;

П – витрати праці (люд.-год, люд.-дн.) або середньооблікова чисельність працівників.

Залежно від одиниці витрат праці виділяють такі різновиди цього показника:

– годинна продуктивність праці:

$$\text{ППг} = \text{Оп} / \text{ВПг}. \quad (1.2.)$$

де Оп – обсяг виробленої продукції (робіт, послуг) протягом певного календарного періоду, грн.;

ВПлг.– кількість фактично відпрацьованих люд.-год.,

–денна продуктивність праці (виробіток за люд.-день):

$$\text{ППд}=\text{Оп}/\text{ВПлд} . \quad (1.3.)$$

де ВПлд.– кількість фактично відпрацьованих люд.-днів.

– місячна продуктивність праці:

$$\text{ППм} = \text{Оп} / \text{СМЧпвп} \quad (1.4.)$$

де ППм – місячна продуктивність праці, од. прод ./чол .;

СМЧпвп – середньомісячна чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.

При розрахунку потреби організації в персоналі використовуються різноманітні нормативні показники – норми часу на виконання тих чи інших робіт, норми обслуговування, норми керованості [13].

Чисельність основних робітників однієї спеціальності розраховується:

$$P = \text{Пр} / \text{Феф}., \quad (1.5.)$$

де P – потрібна чисельність робітників даної спеціальності, чол .;

Пр – річна працемісткість робіт за даною спеціальністю, год .;

Феф. – річний ефективний фонд робочого часу в розрахунку на одного робітника, люд.-год.;

Облікова чисельність допоміжних робітників однієї функціональної групи може бути розрахована:

$$\text{Чдр.і} = \text{Ті} / \text{Феф.Кяв.Кпер} . \quad (1.6.)$$

де Чдр.і – чисельність допоміжних робітників і-й групи, чол .;

Т– нормативний обсяг робіт і-й групи в рік, люд.-год .;

Фэф. – ефективний річний фонд робочого часу допоміжного працівника
i- групи, год.;

Кяв. – коефіцієнт приведення явочної чисельності до облікової;

Кпер. – коефіцієнт переробітку норм;

$$\text{Чдр.}i=N / \text{Нобсл.},i \quad (1.7.)$$

де N – число робочих місць;

Нобсл., i – норма обслуговування для допоміжного працівника i-ї групи,
роб. місць / чол.

Однак, головне завдання проведеної політики – досягнення такого стану
трудового потенціалу, яке забезпечувало б певний економічний і соціальний
ефект, а не отримання максимальної економії витрат на робочу силу. Отже
мінімізація витрат, як критерій ефективності повинна розглядатися стосовно до
досягнення конкретних кількісних і якісних параметрів трудового потенціалу.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «СВІТПАК»

2.1 Загальна характеристика підприємницької структури

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «СвітПак» знаходиться за юридичною адресою: вул. Вірменська 5а, к.8, м. Київ, 02121.

Основним видом діяльності підприємницької структури є роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах України.

ТОВ «СвітПак» пропонує асортимент ударостійкої пластикової тари, підприємство має запатентовану систему закриття кришки. Продукція ТОВ «СвітПак» ідеально призначена для фасування і зберігання цілого спектру товарів:

– продуктів харчування, вироблених для сегменту Ногеса (ресторани, кафе), можна фасувати майонез, соління, рибу, мед, молочну продукцію, кондитерські начинки.

– продукції будівельно-обробного призначення, таких, як фарби, лаки, шпаклівки, мастики та ін. [19].

У ТОВ «СвітПак» одноосібним виконавчим органом є директор, який здійснює керівництво поточною діяльністю Товариства, представляє звіти Раді директорів, Загальним зборам Товариства.

Організаційна структура ТОВ «СвітПак» є лінійно – функціональною.

У посадові обов'язки Генерального директора входить здійснення всіх повноважень одноосібного виконавчого органу Товариства як комерційної структури, прав і обов'язків Товариства по відношенню до учасників Товариства і його працівникам, органам державної влади і місцевого самоврядування, а також прав і обов'язків Товариства, пов'язаних з його виробничо-господарської діяльністю.

Комерційний директор допомагає Генеральному директору в організації виробничо-господарської діяльності підприємства, фінансових і трудових витратах, мобілізації резервів виробництва.

Виконує сформульовані завдання, планує, здійснює і координує діяльність організації в межах своєї компетенції.

Забезпечує виконання цінової, податкової та страхової політики, соціальної і зовнішньо - економічної діяльності.

Організовує роботу і ефективну взаємодію структурних підрозділів компанії. Контролює відповідність послуг належної якості, сприяє підвищенню продуктивності праці та якості послуг.

Спрямовує діяльність персоналу на досягнення високих економічних та фінансових результатів, а також представляє ТОВ «СвітПак» в органах державної влади.

Головний бухгалтер очолює бухгалтерію організації. На нього покладається формування облікової політики, ведення бухгалтерського обліку, своєчасне представлення повної і достовірної бухгалтерської звітності.

Бухгалтерський відділ підприємницької структури здійснює:

- повний облік грошових коштів, цінних паперів, товарно-матеріальних цінностей і основних засобів, а також своєчасне відображення в бухгалтерському обліку та звітності операцій, пов'язаних з їх рухом;
- достовірний облік виконання кошторисів витрат, реалізації послуг, складання економічно обґрунтованих звітів про результати обороту фінансових засобів та ін.

Матеріально-технічний відділ забезпечує організацію усіма необхідними для її виробничої діяльності матеріальними ресурсами необхідної якості.

Виконує вивчення оперативної маркетингової інформації і рекламних матеріалів про пропозиції підприємств оптової торгівлі та заготівельних організацій з метою виявлення можливості придбання необхідної сировини і матеріалів.

Створює запаси, необхідні для виробництва. Здійснює підготовку і укладення договорів на поставку матеріально-технічних ресурсів; контроль якості, кількості, комплектності матеріально-технічних ресурсів при їх прийомі; складання балансів матеріально-технічного забезпечення, зведених таблиць за видами сировини і матеріалів та ін.

Виконує контроль раціонального використання матеріально-технічних ресурсів, дотримання лімітів на відпустку матеріальних ресурсів і їх витрачання в підрозділах підприємства за прямим призначенням.

Основні завдання відділу логістики ТОВ «СвітПак» розвиток, формування, реорганізація логістичної системи підприємства та ін.

Відділ продажів завжди намагається задовольнити потреби клієнтів і споживачів, підвищуючи рівень взаємодії з ними, створюючи ефективні ринки в магазинах і підтримуючи свої графіки продажів для досягнення мети компанії [19].

Таким чином, проведений аналіз організаційної структури ТОВ «СвітПак» показав, що вона відповідає головній меті, поставленій перед організацією, а саме отримання максимального прибутку на вкладений капітал і задоволення соціально-економічних інтересів учасників та членів трудового колективу Товариства.

2.2 Оцінка структури персоналу ТОВ «СвітПак»

Проведемо аналіз персоналу в ТОВ «СвітПак» за наступними напрямками: забезпеченість трудовими ресурсами, використання фонду робочого часу.

Для цього вивчимо структуру та укомплектованість організації необхідними працівниками відповідної спеціальності та кваліфікації. Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу ТОВ «СвітПак» за 2018 -2019 рр. та представимо її у таблиці 2 .1.

Таблиця 2.1 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «СвітПак» за 2018–2019 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.	
	Чол.	%	Чол.	%
Керівники	14	17,50	16	18,82
Спеціалісти	32	40,00	35	41,12
Службовці	34	42,50	34	40,00
Загальна кількість працівників	80	100	85	100

За даними таблиці 2.1. побудуємо діаграму руху кадрів ТОВ «СвітПак» за 2018–2019рр.

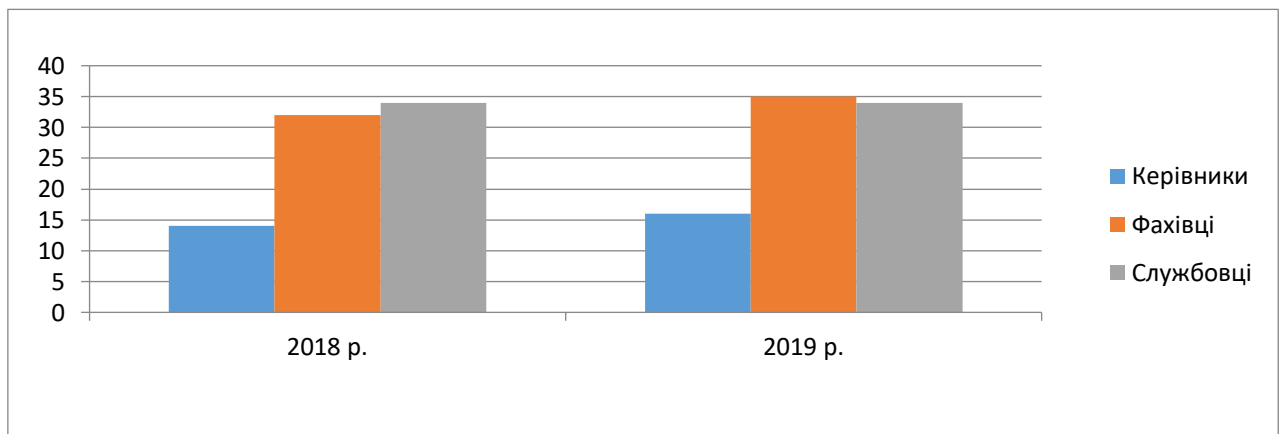


Рисунок 2.1. Динаміка руху кадрів ТОВ «СвітПак», чол.

Із рисунку 2.1 видно рух кадрів по всіх категоріях працівників ТОВ «СвітПак», особливо помітно рух у 2019 році. Слід відмітити скорочення частки службовців у 2019 році порівняно з 2018 р., хоча кількість їх осіб не змінилася. Це може бути пов'язано з низькою системою мотивацією персоналу даної категорії на ТОВ «СвітПак». При цьому за рахунок цього зросла частка керівників та фахівців у загальній структурі кадрів.

Далі розглянемо в таблиці 2.2 аналіз персоналу за рівнем кваліфікації.

Таблиця 2.2 – Персонал ТОВ «СвітПак» за рівнем кваліфікації, чол.

Показник	Провідний фахівець	Фахівець 1 категорії	Фахівець 2 категорії
Бухгалтер	1	2	1
Економіст	1	1	0
Фінансист	2	0	0
Юрист	2	0	0
Інспектор по кадрам	1	1	0
Маркетолог	2	3	1
Супервайзер	2	3	2
Менеджер	3	5	2
Координатор	4	3	3
Торгові представники	6	10	5
Мерченайдзери	2	1	0
Всього	26	24	14

За даними таблиці побудуємо діаграму за рівнями кваліфікації персоналу ТОВ «СвітПак» (рис.2.2.).

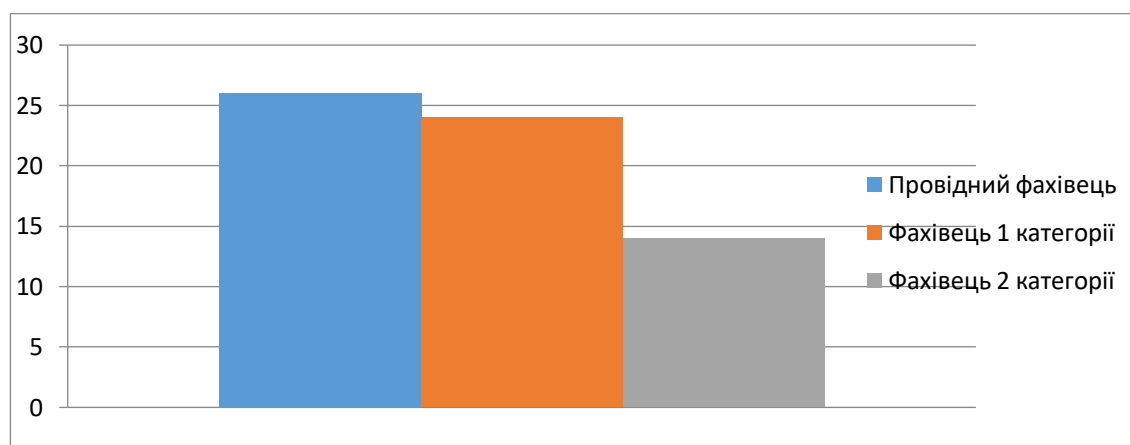


Рисунок 2.2. Кваліфікація персоналу ТОВ «СвітПак» по категоріям

Таким чином, за даними рисунку 2.2. видно, що провідних фахівців більше ніж фахівців 1 категорії. А різниця між фахівцем 2 і 1 категорії істотна. Це говорить про те, що в компанії досить кваліфікованих фахівців.

Найбільш істотним етапом в аналізі забезпеченості підприємства робочою силою є вивчення її руху та динаміки, оскільки стабільність складу кадрів на

підприємстві є суттєвою передумовою зростання продуктивності праці та ефективності виробництва в цілому. Дані для вивчення руху робочої сили наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка руху робочої сили ТОВ «СвітПак»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення(+,-)		Темп зростання,%	
	2017	2018	2019	2019р.від 2017 р.	2019р.від 2018 р.	2019/2017	2019/2018
Чисельність на початок року,чол.	78	87	86	+8	-1	110,25	98,85
Прийнято на роботу,чол.	4	3	5	+1	+2	125,00	166,66
Вибуло всього чол., в тому числі:	10	7	6	-4	-1	60,0	85,71
За власним бажанням, чол.	3	2	1	-2	-1	33,30	50,00
За порушення трудової дисципліни, чол.	1	2	0	+1	-2	-	-
Вихід на пенсію, чол.	4	2	3	-1	+1	75,00	150,00
З інших причин, чол.,	1	1	2	+1	+1	200,0	200,0
Чисельність на кінець року, чол.	72	83	85	+13	+2	118,05	102,40

За даними рисунку 2.3. видно, що штат співробітників за період 2017-2019 рр. збільшився приблизно на 10%, збільшилась і кількість прийнятих на роботу приблизно на 25%. Слід також зазначити, що за період, що аналізується кількість вибулих працівників зменшилася на 40%.

Дані вікової та освітньої структури працівників ТОВ «СвітПак» представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Вікова та освітня структура працівників ТОВ «СвітПак»

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%
Із загальної чисельності віком, років	78	100	83	100	85	100
до 30	12	15,38	13	15,66	14	16,47
30-40	18	23,07	21	25,30	22	25,88
40-50	23	29,50	24	28,91	24	28,23
50 і старше	24	30,76	25	30,12	25	29,41
Всього працівників, в тому числі мають:	78	100	83	100	85	100
Вищу освіту	39	50,00	51	61,45	51	60,00
Незакінчена вища	29	37,17	25	30,12	26	30,58
Середня професійна	9	11,53	4	4,81	5	5,88
Загальна середня	1	1,28	3	3,61	3	3,53

За даними таблиці 2.4 можна зробити висновок про те, що склад персоналу збільшився по всіх категоріях, крім 40–50 рр. та 50 р. і старше він залишився незмінним і дорівнює близько 30 % від загального числа кадрів. Це теж дає вважати, що низький рівень стимулювання персоналу не приваблює працівників з досвідом роботи.

У ТОВ «СвітПак» зростання продуктивності праці випереджає зростання заробітної плати. У 2018 р. розрив між показниками продуктивності праці на 1 працівника та середньої заробітної плати був скорочений до 12%, а ось в 2019р. розрив збільшився.

Матеріальна зацікавленість працівників відіграє значну роль у підвищенні ефективності праці в різних галузях економіки, у тому числі і торгівлі, особливо важливим є всебічне узгодження мотивів праці [18, с. 201].

Для оцінки об'єктивної існуючої системи матеріальної мотивації та стимулювання розглянемо показниками ефективності його мотивації та як змінюються вони у динаміці.

У таблиці 2.5 представимо показники товарообігу і фонду заробітної плати в динаміці за 2017–2019 рр.

Таблиця 2.5 – Показники товарообігу і фонду заробітної плати в ТОВ «СвітПак» 2017–2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Обсяг загального товарообігу, грн.	136501300	197870700	230154700
Фонд заробітної плати, грн.	8527750	14017584	15477056
Питома вага ФЗП в товарообігу	6,25	7,08	6,72
Приріст об'єму загального товарообігу до минулого року, %	-	144,96	116,32
Приріст фонду заробітної плати до минулого року, %	-	164,38	110,41

За даними таблиці 2.5, очевидно, що в 2018 р. питома вага фонду оплати праці склала 7,08%, у порівнянні з 2017 р. фонд оплати праці зріс на 0,83%. У 2019 р., слід зазначити, що спостерігається зменшення фонду заробітної плати в порівнянні з 2018 року на 0,36%. Приріст фонду заробітної плати у 2018 р. склав – 64,38%, тоді як у 2019 р. на початку кризи –10,4 %.

Для стимулювання працівників постійно працювати в ТОВ «СвітПак» (безперервний стаж), для закріплення кадрів використовуються надбавки за безперервний стаж роботи. Далі в таблиці 2.6 представимо динаміку стимулюючих виплат працівникам ТОВ «СвітПак» за 2017 – 2019 рр.

Таблиця 2.6 – Динаміка стимулюючих виплат працівникам ТОВ «СвітПак» .

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Темп зростання	
				2018 р. до 2017 р., %	2019р. до 2018 р., %
Фонд оплати праці, грн.	8527750	14017584	15477056	164,4	110,4
Премії, грн.	250000	290000	340000	111,6	117,2
Оплата відпусток, грн.	460000	480000	510000	104,3	106,2
Надбавки за стаж, вислугу років, грн.	120000	145000	152000	120,8	104,82
Матеріальна допомога, грн.	30000	25000	15000	120	60

Аналіз даних таблиці 2.6. свідчить про нестабільні темпи зростання стимулюючих виплат. Хоча слід зазначити про наявність позитивної динаміки за всіма показниками за винятком матеріальної допомоги розмір якої значно зменшився (на 40 %) за даний період.

При цьому варто відзначити, що на частку оплати додаткових премій, оплати відпусток припадало у 2019 р. лише 6,6% від усіх виплат, тоді як у 2017 р. –10%, що говорить про недостатнє опрацювання даного напрямку, що згодом може стати причиною незадоволеності персоналу системою оплати праці.

Саме тому далі доцільно провести аналіз системи мотивації праці в організації та ставлення до неї з боку співробітників компанії.

2.3 Аналіз використання методів поліпшення діяльності персоналу в ТОВ «СвітПак»

В ТОВ «СвітПак» яскраво виражені матеріальні методи мотивації працівників. Основні правила оплати праці та преміювання закріплені Положенням про оплату праці працівників ТОВ «СвітПак» затверджується наказом Генерального директора. Усі прийняті на роботу співробітники в обов'язковому порядку знайомляться з цим Положенням. При будь-яких змінах про оплату праці на підприємстві працівників сповіщають за 2 місяці.

У ТОВ «СвітПак» гарантована стабільна система оплати праці, вона забезпечує гарантовану законом мінімальну заробітну плату. Заробітна плата і аванс виплачується в терміни: 6 числа кожного місяця і 21 числа кожного місяця.

Посадові оклади начальникам відділів, керівникам, фахівцям встановлюються генеральним директором ТОВ «СвітПак».

Преміювання працівників здійснюється, але рідко і виплачується воно з метою заохочення за якісне і своєчасне виконання трудових обов'язків, а саме:

- одноразове заохочення працівників до ювілейних дат;
- одноразова винагорода за вислугу років;

- винагорода за безперервний стаж роботи;
- винагорода за підсумками року.

Проведемо дослідження щодо формування та вивчення мотиваційного профілю співробітників організації ТОВ «СвітПак». В ході дослідження було протестовано 72 співробітника компанії.

Важливим результатом проведеного анкетування стало виявлення переважаючих на підприємстві мотиваційних типів персоналу.

Серед проанкетованих працівників представлені всі мотиваційні типи (рисунок 2.3). При цьому найпоширенішими на основі прийнятих для даного дослідження норм виявилися інструментальний, професійний і патріотичний.

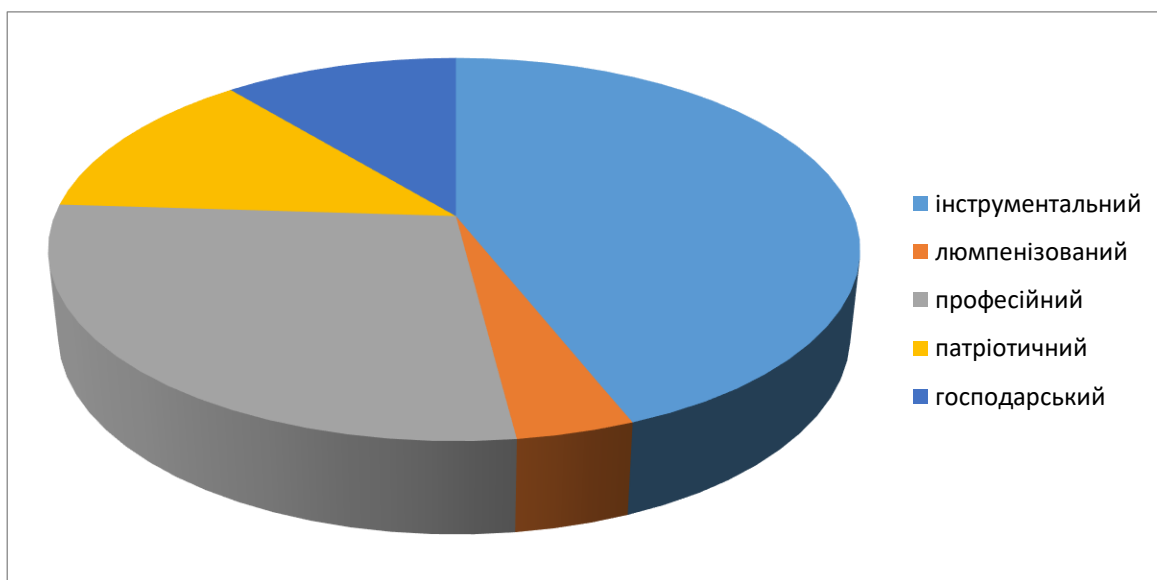


Рисунок 2.3. Мотиваційний профіль ТОВ «СвітПак», %

Отже, за даними рисунка 2.3. зробимо ряд висновків:

1. Найбільша кількість серед проанкетованих співробітників займає інструментальний мотиваційний тип 44%. До даного мотиваційному типу в основному відносяться робочі, на підприємстві – це 45% від загального числа працівників. В основному – це люди, які прагнуть направити свою трудову поведінку на забезпечення фізіологічних потреб своїх і своєї сім'ї, для них вони є пріоритетними, робота для них, в першу чергу єдине джерело доходу, за який

вони тримаються та прагнуть не втратити.

Співробітників з мотивацією люмпенізованого типу на підприємстві серед опитаного персоналу всього 4%. Це ті працівники, які не прагнуть до досягнення високих результатів у своїй діяльності та стратегічні цілі організації не мобілізують їх.

2. До професійного типу мотивації відносяться керівники середньої ланки, провідні фахівці та фахівці – це 28% від проанкетованих співробітників. Віковий бар'єр даної категорії на підприємстві становить 25 – 35 років.

3. А ось патріотичний тип мотивації відзначається серед людей у віці від 40 до 55 років. Для групи працівників старшого віку знижена значимість самих виконуваних обов'язків, на перше місце виходять взаємини з колективом і керівництвом, атмосфера в організації.

Таким чином, можна сказати, що проведена діагностика працівників ТОВ «СвітПак» дала наступні результати: найбільший відсоток працівників прихильні до інструментального типу і для них базовими формами стимулювання будуть системи оплати праці та преміювання.

Далі проведемо моніторинг рівня задоволеності персоналу. Для виявлення проблем діючої системи мотивації персоналу було проведено анкетування персоналу підприємства, покликане виявити задоволеність персоналу різними аспектами своєї трудової діяльності.

В анкетуванні взяло участь 70 співробітників підприємства. Найбільші індекси 0,81 і 0,72 відповідно отримали задоволеність взаємовідносинами в колективі та задоволеність стилем керівництва, 20 % співробітників незадоволені слабким кар'єрним зростанням.

Далі розглянемо задоволеність кар'єрним розвитком, можливістю підвищення кваліфікації, самореалізації та професійного розвитку, і представимо на рисунках 2.4. та 2.5. Всього в опитуванні взяло участь 64 співробітника.

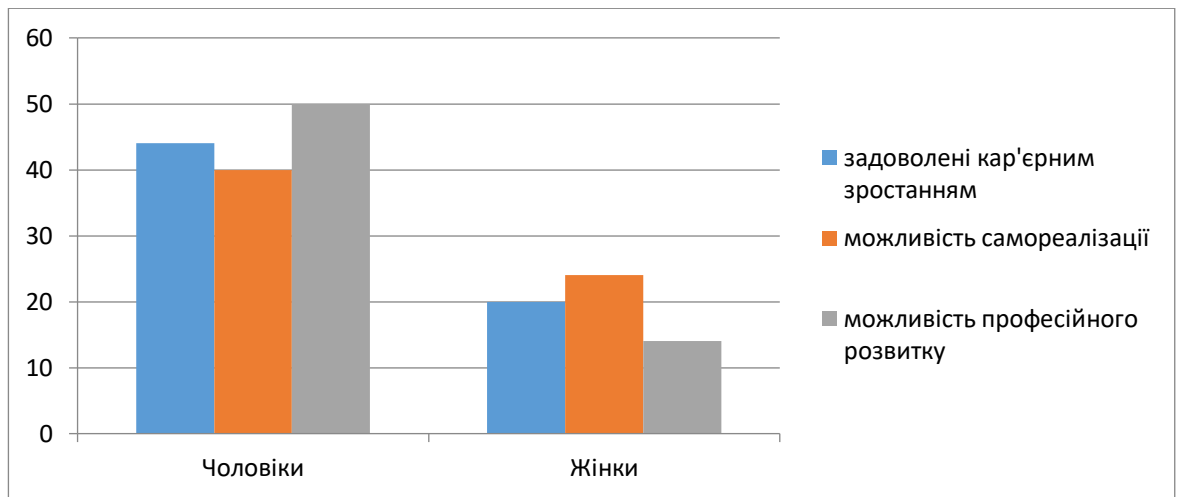


Рисунок 2.4. Задоволеність співробітників можливостями кар'єрного зростання, самореалізацією та професійним розвитком за гендерною ознакою, %

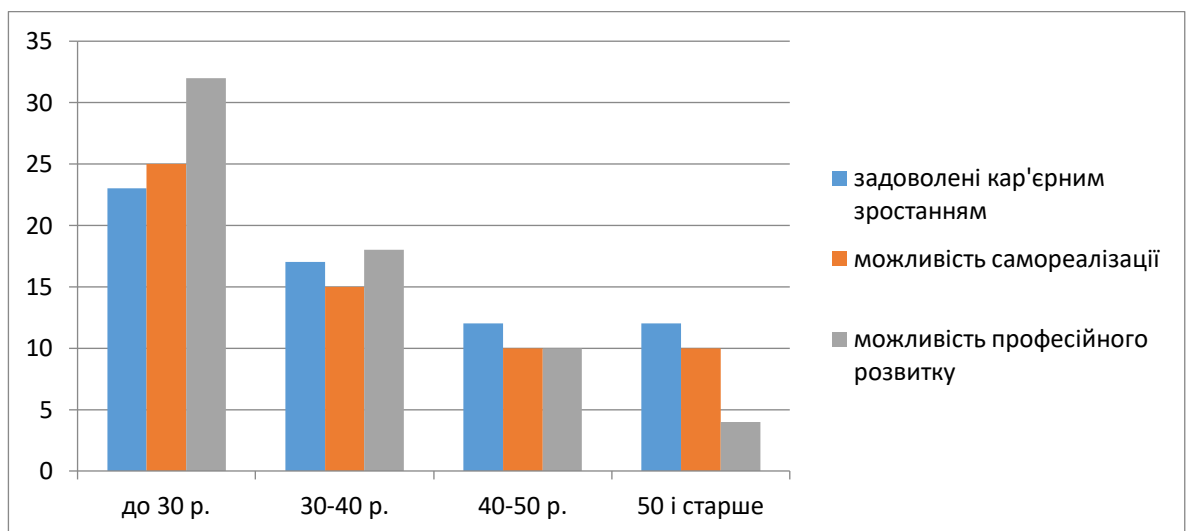


Рисунок 2.5. Задоволеність співробітників можливостями кар'єрного зростання, самореалізацією та професійним розвитком за віковою ознакою, %

Так само варто відзначити, що велика частина опитаних співробітників задоволені своєю посадою і рівнем відповідальності та навіть вважають, що могли б займати посаду з більш високим рівнем відповідальності, про що свідчить індекс 0,6. Потім розглянемо мотиви трудової поведінки, які детально представлені на рисунку 2.6.

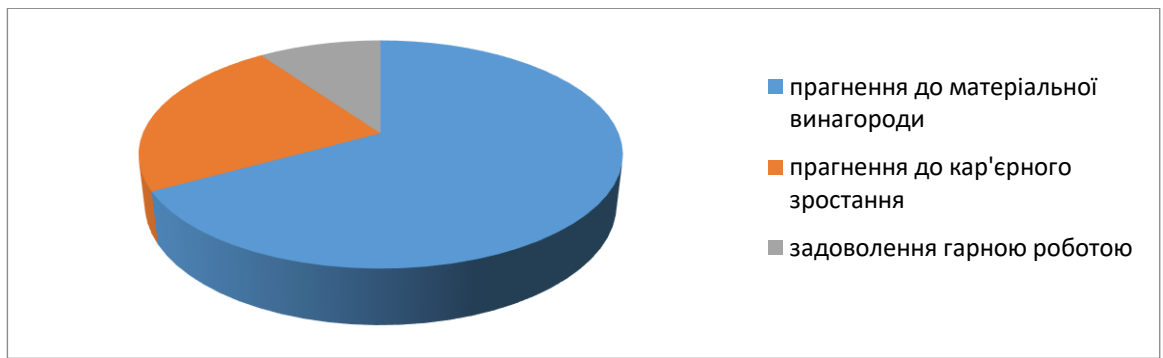


Рисунок 2.6. Мотиви трудової поведінки працівників ТОВ «СвітПак»,%

За даними рисунку 2.6, можна сказати, що матеріальна зацікавленість є одним з основних стимулів трудової активності, саме це виділили респонденти в якості самого значущого для себе мотиву (67%).

Потім виявилися такі мотиви, як прагнення просування по службі (23,17%), а також гарні відносини з боку колег та керівництва (9,83%).

Аналіз задоволеності працівників ТОВ «СвітПак» заробітною платою свідчить, що не задоволені заробітною платою 7%. Задоволені заробітною платою в ТОВ «СвітПак» 41%. Решта працівників перебувають в золотий середині – 39%. Було опитано 54 співробітника даного підприємства. Важливим результатом наведеного аналізу, є виявлення того факту, що в першу чергу на підприємстві існують проблеми діючої система стимулювання персоналу. Отже, з проведеного аналізу можна дати оцінку, що в якості побажання щодо поліпшення діяльності в ТОВ «СвітПак» у працівників – це заробітна плата.

Загальний індекс задоволеності персоналу склав 0,58 – цей показник трохи вищий за середній, але якщо розглядати кожен фактор індивідуально, то в цілому, можна зробити висновок, що існуюча система «морально» застаріла, і не в повній мірі справляється з функцією стимулювання, формування потрібного підприємству виробничого поведінки і вимагає модифікації.

Потім розглянемо задоволеність режимом роботи, індекс якого становить 0,49. В опитуванні взяли участь 44 співробітники. Не задоволеність режимом роботи пов'язана, порушенням ритмічності виробництва, змінним режимом

роботи та понаднормовими роботами. Всі перераховані недоліки не можуть позитивно позначитися на задоволеності персоналу.

Задоволеність системами оплати праці та преміювання (0,68 і 0,69) говорить про те, що для працівників перехід на систему оплати за окладами стало такою собі «гарантією», а система преміювання «немає за що» є зручною і «правильною».

Індекс задоволеності умовами роботи один з найнижчих – 0,15 це пояснюється тим, що для ТОВ «СвітПак» характерні наступні умови: запиленість, загазованість, низька температура взимку, шум, вібрація, погана освітленість. Все це в сукупності призводить до настільки негативних результатів.

Таким чином, проведений аналіз організаційно-економічної структури ТОВ «СвітПак» показав, що вона відповідає головній меті, поставленій перед організацією. Система стимулювання персоналу в організації потребує вдосконалення. Для удосконалення мотивації працівників підприємства ТОВ «СвітПак» запропонувати наступні основні напрямки розвитку системи стимулювання:

- застосування нових стимулюючих форм оплати праці;
- розвиток системи управління діловою кар'єрою.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СВІТПАК»

3.1 Заходи щодо поліпшення мотивації трудової діяльності

Судячи з результатів проведеного аналізу, для компанії стане доцільним розробити Положення про преміювання, яке сформує преміальну систему, яка дає можливість враховувати індивідуальні досягнення кожного співробітника, що має чіткий характер і не буде викликати ускладнень при практичному застосуванні. Положення про преміювання забезпечить наявність чітких відповідей на питання щодо показників і умов преміювання, періодичності преміювання, розмірів премій, джерел виплати премій, кола премійованих працівників та ін.

Визначення розміру премії відбуватиметься на підставі економічної доцільності системи оплати праці на підприємстві. Крім того, необхідна диференціація розміру премій в залежності від ступеня поліпшення працівником показників в порівнянні з встановленим нормативом і базовим рівнем. За допомогою цього заходу вдасться піти від принципу «зрівнялівки» при розподілі преміального фонду [20, с .102].

З метою реалізації завдання обліку вкладу кожного співробітника в загальну справу, потрібне введення індивідуальних показників діяльності.

Крім того, необхідно в Положенні зафіксувати право керівництва на зниження розміру премій або повне її позбавлення, підставою чого стане:

Факти порушення виробничих і технологічних нормативів, невиконання вимог з техніки безпеки та інших виробничих упущень;

Встановлений факт прогулу, ніж також є відсутність на робочому місці більше трьох годин протягом робочого дня без поважних причин.

Таким чином для вдосконалення системи мотивації персоналу в ТОВ «СвітПак» необхідно розробити трудові стандарти, які стосуються матеріальних винагород, враховуючи при цьому особливості вітчизняної практики та зарубіжний досвід.

Реалізація заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства сприятиме зростанню продуктивності праці, підвищенню рівня конкурентоспроможності персоналу, що дозволить ще більше оптимізувати показники виробничо-господарської діяльності підприємства [21, с.45].

Для компанії ТОВ «СвітПак» оптимальним варіантом стане створення локального нормативного акта, що назване Положення про преміювання.

Дане положення вимагає ввести його дію наказом, ознайомити колектив працівників з новою системою заробітної плати, оформити їх згоду на працю в нових умовах, це подається у вигляді додаткових до трудового договору угод.

Елементи, які необхідно врахувати в цьому документі:

- показники з преміювання;
- умови преміювання;
- коло премійованих співробітників;
- розміри премій;
- порядок розрахунку преміальних коштів;
- періодичність преміювання;
- джерела преміювання;
- перелік показників, за якими премія не призначається;
- перелік виплат, на які премія нараховується і на які не нараховується

[22, с.97].

Для удосконалення побудови системи мотивації працівників підприємства в ТОВ «СвітПак» рекомендується запропонувати наступні основні напрямки розвитку системи стимулювання:

- 1.Розробити програму мотивації персоналу.
- 2.Удосконалити систему преміальної винагороди співробітників компанії.
- 3.Розвивати нематеріальну мотивацію [23, с.50].

У розділі про порядок розрахунку премії варто відобразити обов'язкові умови преміювання, а також базовий розмір премії, який буде встановлений після виконання конкретного показника преміювання.

3.2 Оцінка соціально-економічної ефективності розроблених заходів

При впровадженні системи індивідуальних премій, що залежать від результатів праці кожного співробітника, а також запропонованих заходів соціальної підтримки працівників підприємства, прогнозуємо зростання виручки компанії мінімум на 20% по відношенню до показників 2019 року.

Прогноз сформований експертним методом, при якому оцінку давали керівники аналогічних підприємств, які застосовують запропоновані методи і мають можливість порівнювати результати продажів до і після впровадження індивідуального преміювання.

Зростання продажів у 2019-му році склало 16%, що було пов'язано з укладенням нових договорів компанією, який в даний час і в подальшому будуть забезпечувати стабільно однаковий обсяг продажів.

Таким чином, за відсутності заходів, що сприяють підвищенню ефективності діяльності компанії, очікується період стагнації або зниження продажів, аналогічно ситуації в 2018-му році. Тому проектні рішення дозволять зберегти зростання на рівні мінімум 20%. Таким чином, можна прогнозувати обсяг продажів в 2020-му році на 20% вище щодо показників останнього звітного року.

Впровадження запропонованих рішень не спричинить за собою збільшення витрат компанії оскільки зростання витрат на персонал не очікується – відбудеться перерозподіл преміального фонду згідно з новою системою нарахування премій. В управлінські витрати в прогнозному році включимо додатково витрати на суму 80 тис. грн., які будуть витрачені на впровадження нової системи мотивації. Зокрема, зазначена сума буде перерахована ІТ-компанії за доопрацювання облікової програми з метою створення в ній функції автоматичного обліку індивідуальних показників співробітників і розрахунків преміальних нарахувань відповідно до них.

Зростання продажів при збереженні існуючої чисельності персоналу, дозволить забезпечити збільшення зростання заробітної плати співробітників і

преміального фонду. Наочно зміни фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати на 1-го співробітника представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1– Прогноз показників фонду оплати праці в ТОВ «СвітПак»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення грн.		Відносне відхилення,%	
				2019р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
Об'єм реалізації, тис.грн.	197870,7	230154,7	276185,6	32284	46030,9	16,3	20,0
Собівартість, тис.грн.	161048,2	167175,6	200621,1	6127,5	33445,5	3,8	20,0
Фонд оплати праці,грн.	14017584	15477056	17455079	1459472	1978023	10,4	12,8
Частка заробітної плати,%	7,1	6,7	6,3	-	-	-	-
Середньомісячна заробітна плата, грн.	14074	15174	17113	1100	1939	7,8	12,8

Якщо проаналізувати дані таблиці 3.1, то можна відзначити, що, незважаючи на ту кризу, які відчувають багато компаній на даний момент, запропоновані заходи щодо стимулювання та вдосконалення мотивації праці дозволяють забезпечити позитивну динаміку результативності роботи компанії. Наочно це можна побачити на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1. Прогноз середньомісячної заробітної плати ТОВ «СвітПак», грн.

Так, відзначається позитивна динаміка нарахування заробітної плати з урахуванням збільшення преміального фонду, при цьому частка заробітної плати в загальному обсязі товарообігу зростає.

Такий результат свідчить про підвищення продуктивності праці працівників, результатом якого є випередження темпів зростання товарообігу в порівнянні з темпами зміни заробітної плати.

Таким чином, як наслідок виходить, що представлена система надбавок дозволяє вийти на якісно новий рівень стимулювання трудової активності з досить високим значенням її ефективності.

Представники системи якості до складу робочої групи не входять, а виконують завдання керівника та учасників робочої групи. Представники системи якості – це співробітники підрозділів організації. Для нормальної організації робіт необхідно по одному співробітнику від кожного підрозділу. Крім основної роботи вони повинні 5–10% свого робочого часу приділяти питанням побудови системи якості в своєму підрозділі [8].

ВИСНОВКИ

Отже, виконавши роботу можна зробити наступні висновки:

1. Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити потреби (отримати певні блага) за допомогою трудової діяльності. У структуру мотивації праці входять: потреба, яку хоче задовольнити працівник; благо, здатне задовольнити цю потребу; трудова дія, необхідна для отримання блага; ціна – витрати матеріального і морального характеру, пов'язані із здійсненням трудової дії.

2. Мотивація служить надійною основою підвищення ефективності трудової діяльності за результатами. Перехід до управління за результатами супроводжується підвищенням трудової віддачі всіх працівників. Як наслідок, високий особистий внесок кожного працівника відіграє найважливішу роль в здійсненні успішної діяльності будь-якої організації.

3. Проведений аналіз організаційно-економічної структури ТОВ «СвітПак» показав, що організаційна структура відповідає головній меті, поставленій перед організацією.

Штат співробітників за період 2017-2019 рр. збільшився приблизно на 10%, збільшилась і кількість прийнятих на роботу приблизно на 25%. Слід також зазначити, що за період, що аналізується кількість вибулих працівників зменшилася на 40%.

4. У 2018 р. питома вага фонду оплати праці склала 7,08%, у порівнянні з 2017 р. фонд оплати праці зріс на 0,83%. У 2019 р. спостерігається зменшення фонду заробітної плати в загальному обсязі діяльності в порівнянні з 2018 року на 0,36%. Приріст фонду заробітної плати у 2018 р. склав – 64,38%, тоді як у 2019 р. на початку кризи –10,4 %.

5. За опитуванням, проведеним у співробітників ТОВ «СвітПак» було виявлено, що близько 60% працівників не задоволені заробітною платою, 20% співробітників слабким кар'єрним зростанням. Індекс задоволеності умовами роботи один з найнижчих – 0,15. Загальний індекс задоволеності персоналу

склав 0,58 – цей показник трохи вищий за середній. Таким чином, можна сказати, що система стимулювання персоналу в організації потребує вдосконалення з урахуванням нових підходів і тенденцій.

6. Для удосконалення мотивації працівників підприємства ТОВ «СвітПак» можна запропонувати наступні основні напрямки розвитку системи стимулювання: застосування нових стимулюючих форм оплати праці; розвиток системи управління діловою кар'єрою: розробити програми мотивації персоналу в ТОВ «СвітПак»; удосконалити систему преміальної винагороди співробітників компанії ТОВ «СвітПак»; розвивати нематеріальну мотивацію в ТОВ «СвітПак».

7.3 розрахунків, проведених в третьому розділі даної роботи, видно, що в результаті впровадження запропонованих заходів ТОВ «СвітПак» отримає позитивний ефект збільшення товарообігу, зниження частки фонду заробітної плати в структурі товарообігу та собівартості, що є наслідком підвищення продуктивності праці працівників в силу використання раціональних і вдосконалених варіантів стимулювання трудової активності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.
2. Колот, А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.
3. Шевчук Л. М. Мотивація та стимулювання як дієві засоби управління персоналом. Збірник наукових праць / за ред. М .І. Бахмата. Кам'янець-Подільський, 2008. Вип. 16, Т. 3. С. 353–355.
4. Карпенко А.В., Фещенко І.О. Мотивація як основа ефективності діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2014. Т.19, Вип. 3. С.160–163.
5. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К.: КНЕУ. 2018. 198 с.
6. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький: ХНУ, 2011. 210 с.
7. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. пер. с англ. СПб.: Питер. 2008. С. 352.
8. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. 2014. Том 15. № 3. С. 263–268.
9. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7(2). С. 498-502. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_7\(2\)_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_7(2)_45) . С.498-502. (дата звернення: 10.05.2021).
10. Поліщук Д.І., Качмарик Я.Д. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.8. С.209–213.

11. Климчук А. О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог : Вид-во НУ«ОА», травень 2016. № 1 (29). С. 44–47.
12. Калинеченко А.В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 417–420.
13. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3 (7). С. 58–61.
14. Герасименко О. О., Герасименко Г. В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств. *Проблеми економіки*. 2019. №3. С. 91–99. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-91-99> (дата звернення: 13.05.2021).
15. Рядинська І.А., Гончаров Д.О. Мотивація працівників підприємств в сучасних умовах господарської діяльності. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2018. вип.18. С. 83–92.
16. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 15.5. С. 376–380.
17. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20.14. С. 188–193.
18. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці. К.: Знання-Прес, 2006. 313 с.
19. Товариство з обмеженою відповідальністю «СвітПак». URL: <https://svitpak.all.biz> (дата звернення: 14.05.2021).
20. Кузнецова І.О., Кравченко В.О. Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету*

економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». № 4 (49), частина I, 2011. С. 101–104.

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

22. Денисенко, М. П., Мельник, Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, ((3) 55), С.94–100. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-94-100> (дата звернення: 17.05.2021).

23. Святненко Х.І., Бурачек І.В. Підвищення вагомості нематеріальної винагороди в системі мотивації праці в розрізі управлінського і виробничого персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т. 1. С. 48–53.