

АНОТАЦІЯ

В даній роботі розглянуто теоретичні та методичні основи щодо формування мотиваційної системи торговельної організації, а саме на прикладі торговельних мереж супермаркетів «Сільпо-фуд».

Було розглянуто системи управління персоналом Товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-фуд». Описано загальну характеристику та структуру управління в організації. Виявлено основні методи мотивації та стимулювання персоналу в організації. Проведено аналіз структури виплат працівникам протягом трьох років.

Визначено різні методи мотивації та стимулювання деяких закордонних організацій, які можливо запровадити в розглянутій мною мережі супермаркетів «Сільпо-фуд».

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 45 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 44 стор., у тому числі 6 таблиць, 1 рисунок, список використаних джерел 4 сторінки.

Мета роботи полягає у визначенні основних напрямків формування мотиваційної системи на ТОВ «Сільпо-фуд».

Відносно до поставленої мети були вирішені такі задачі:

- аналіз теоретичних та методичних методів щодо мотиваційної системи в організації;

- вивчення складу, структури, напрямів мотивації в організації;

- дослідження мотивації в діяльності організації ТОВ «Сільпо-фуд».

- розробка пропозицій щодо мотивації персоналу з урахуванням закордонного досвіду.

Предметом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі мотивації персоналу торгівельної організації ТОВ «Сільпо-фуд».

Об'єктом дослідження є ТОВ «Сільпо-фуд».

Методи дослідження є загально наукові методи: аналіз, синтез, аналогії, системний та структурний аналіз.

Базу дослідження склали основою роботи є дослідження вітчизняних та закордонних вчених таких як: Шапіро С.А., Біліченко О.С., Дороніна М.С., Яхтер А., Краснокутська Н.С., Лук'янихін В.О., А.М. Колот, А. Маслоу, К. Альдерфера, Мак-Клелланда.

Ключові слова: мотивація, мотиваційні теорії, система мотивації, працівники.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Поняття та сутність мотивації	8
1.2. Методи мотивації на підприємстві.....	12
1.3. Система мотивації.....	15
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОРГОВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»	19
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо Фуд»	19
2.2. Аналіз системи управління персоналом	22
2.3. Система мотивації та стимулювання працівників на підприємстві	25
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	30
3.1. Закордонний досвід мотивації працівників.....	31
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації.	34
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	40

ВСТУП

Евро інтеграційні процеси потребують не тільки зміни самої економіки а й нових підходів щодо підбору персоналу. Формування команди в нових умовах ставить перед власником вимогу щодо організації та мотивації персоналу націлення працівника на досягнення цілей організації є ключовим питанням її успішної роботи. При цьому це є актуальним як для виробничих так і торговельних організацій.

Нова економіка потребує від себе нові завдання та вимоги від персоналу. До цього відноситься не тільки підбір та навчання кадрів, ще й формування нового розуміння, а отже, і нових методів мотивації.

На даний час умовою життя та розвитку персоналу є робота, яка націлена для виконання їхніх життєвих потреб. В умовах, які почали складатися в Україні на теперішньому етапі її розвитку, проблема в правильній постановці мотивації на підприємстві, оскільки завдання які стоять перед людьми можливо вирішити лише за умов належної мотивації. Потрібно застосовувати такі методи мотивації, які б могли сприяти великій результативності підприємства.

Метою роботи полягає у визначенні основних напрямків формування мотиваційної системи на ТОВ «Сільпо-фуд».

Відносно до поставленої мети були вирішені такі задачі:

- аналіз теоретичних та методичних методів щодо мотиваційної системи в організації;
- вивчення складу, структури, напрямів мотивації в організації;
- дослідження мотивації в діяльності організації ТОВ «Сільпо-фуд».
- розробка пропозицій щодо мотивації персоналу з урахуванням закордонного досвіду.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Сільпо-фуд».

Предметом дослідження суспільні відносини, що виникають у процесі мотивації персоналу торгівельної організації ТОВ «Сільпо-фуд».

Методи дослідження є загально наукові методи: аналіз, синтез, анології, системний та структурний аналіз.

Базу дослідження склали основою роботи є дослідження вітчизняних та закордонних вчених таких як: Шапіро С.А., Біліченко О.С., Дороніна М.С., Яхтер А., Краснокутська Н.С, Лук'янихін В.О., А.М. Колот, А. Маслоу, К. Альдерфера, Мак-Клелланда.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та сутність мотивації

Мотивація - це здатність людини задовольняти свої (матеріальні та духовні) потреби працею. Мотивація - це спонукання до здійснення певної діяльності, визначає спрямованість людської діяльності. Мотивація використовується як один із методів підвищення продуктивності праці [1, с. 10].

Мотивація (від лат. Movere) - спрямування до дії; динамічна дія психофізіологічного плану, яка контролює поведінку людини, що зумовлює її спрямованість, організацію, активність та стабільність; здатність людини активно задовольняти свої потреби [2, с. 217].

Хоча більшість визначень загалом подібні, термін "мотивація праці" тлумачиться по-різному в економічній літературі. На думку деяких авторів, мотивація - це свідоме прагнення задовольнити певний тип потреб у досягненнях. Інші автори розуміють мотивацію праці як усе, що рухає людськими діями. Для інших мотивацією є надія на успіх і страх невдачі. Автори відомого підручника з основ управління визначають мотивацію як процес мотивації себе та інших до роботи над особистими цілями та завданнями організації. Досить часто мотивація праці визначається як рушійна сила поведінки як прагнення людини діяти активно для задоволення своїх потреб. [3, с.31].

Мотивація співробітників є базовою основою всієї організації та системи якості. Для цього потрібно, щоб мотивація співробітників повинна застосовуватися на всіх рівнях управління в організації і впливати на всі організаційні підрозділи, такі як кожен працівник.

Система мотивації включає в себе такі етапи:

- 1) планування мотивації (виявлення потреб, пов'язування потреб та стимулів);

2) здійснення мотивації (створення належних умов для задоволення потреб працівників та винагородження їх за працю);

3) управління процесом мотивації (контроль мотивації, коригування мотиваційних стимулів) [9].

На мотивацію працівників в значній мірі впливає цілий ряд факторів, які можна об'єднати у три великі групи. В першу чергу це фактори, які характеризують самого працівника: його здібності, уподобання тощо... Такі фактори[5] визначаються, як внутрішні. Друга група факторів(підтримуючі націлена на реалізації. Потреб працівника у отриманню заробітку та умовах праці. Зовнішні мотивуючі фактори націлені на особистісне зростання працівника, а саме кар'єрний ріст, визнання, приналежність до колективу тощо... Таблиці 1.1. представленні мотивуючі та де мотивуючі фактори впливу на працівника.

Таблиця 1.1 - Фактори, які впливають на трудову мотивацію персоналу[5].

Мотивуючі фактори			Демотивуючі фактори
Внутрішні фактори	Підтримуючі фактори	Зовнішні фактори	
-наявність уподобань; -особисті здібності; - хобі	- гроші; -умови(спосіб упр.); -інструменти для праці; -безпека, надійність; -задоволення процею.	- визначення; - кар'єрний ріст; -відповідальна робота; -надані впровадження.	-неповага керівництва; -організаційний хаос; -непорозуміння в колек-тиві та з керівництвом; -нестача відповідальності і вповноважень в роботі.

У теорії та практиці управління командою (включаючи мотиваційний компонент), окрім ключових термінів, згаданих вище, часто використовується ряд інших ключових термінів, які трактуються по-різному.

Щоб об'єднати ці терміни, спробуємо окреслити ці дефініції та проаналізуємо та проаналізуємо їх наступним чином.

На мою думку найбільш повно найбільш повно розкриваються ці поняття таким вченим, як А.М. Колот. Він дає визначення наступним чином:

1) мотиватори - фактори, що направляють людину до праці; зовнішні мотиви - зовнішні впливи на робітника; внутрішні мотиви - внутрішні напрямлені сили;

2) мотиваційне піднесення працівника - склад робочого потенціалу, що вказує на готовність працівника до досягнення вищої ефективності, розвитку конкурентоспроможності, реалізації набутих знань, умінь, навичок;

3) багатство мотивації праці - різноманітність мотивів, обумовлених різними основними потребами працівника, що спонукають його до праці;

4) напрямок мотивації - спрямованість працівника на реалізацію певних потреб шляхом вибору певного виду роботи;

5) сила мотивації (мотиваційна поведінка) - інтенсивність намірів працівника, ступінь його готовності працевлаштуватися для досягнення цілей [3].

Ці поняття лежать в основі багатьох теорій мотивації, що приведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Теорії мотивації персоналу

Назва	Характеристика
1	2
Теорія ієрархії потреб А. Маслоу	Теорія Маслоу про ієрархію потреб. Згідно з теорією Маслоу, потреби людини розташовані ієрархічно (принцип ієрархії) і, як правило, відображаються у формі піраміди. На дні піраміди лежать основні потреби людини. Серія послідовних кроків для задоволення потреб людини (принцип прогресу) підвищує його мотивацію і виникає потреба вийти на новий рівень (принцип дефіциту). Загалом, Маслоу виділяє п'ять рівнів потреб людини: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби у визнанні та потреби розвитку. Мотивація людини базується на роботі цих трьох принципів [6].

1	2
Теорія ERG К. Альдерфера	Ця теорія є подальшим розвитком теорії Маслоу. Згідно з цією теорією потреби людини поділяються на три категорії: потреби існування (фізіологічні потреби та потреба в захисті), потреби зобов'язань (соціальні потреби та потреба визнання), потреба зростання (потреби розвитку). На відміну від теорії Маслоу, ці потреби можуть бути задоволені не лише послідовно (від нижнього до верхнього рівня), але і в обхід одного з рівнів. Це тому, що потреби означають різні речі для різних людей (людина може бути голодною, але щасливою). Крім того, може відбуватися регрес у задоволенні людини. Відповідно до цієї теорії мотивація працівників базується на тому, що працівники хочуть задовольнити кілька потреб одночасно, а система мотивації працівників покликана зменшити можливість регресу в задоволенні працівників [4].

Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Ця теорія базується на поділі потреб людини на дві основні групи: фактори "гігієни" фактори "мотивації". Ці групи факторів відображають взаємозв'язок між задоволеністю працівника та незадоволеністю своєю роботою. Гігієнічні фактори ніколи не можуть призвести до задоволення людини. Вони лише зменшують його невдоволення роботою. До цих факторів належать: політика компанії, заробітна плата, статус, умови праці та інші. Мотиваційні фактори завжди призводять до задоволення людини. Вони майже ніколи не можуть призвести до невдоволення роботою. До цих факторів належать: визнання, зміст роботи, самореалізація, особисті показники, особистий ріст та інші. Згідно з теорією Герцберга, мотивація працівників може бути забезпечена впливом на гігієну та мотиваційні фактори. Важливо зменшити невдоволення працівників за допомогою гігієнічних факторів та підвищити рівень задоволення за допомогою мотиваційних факторів [7].
Теорія набутих потреб Мак-Клелланда	У відповідь на цю теорію потреби людини формулюються протягом усього життя, протягом усього життя, протягом життя особистості. Теорія окреслює три групи потреб: досягнення (успіх), співучасть (участь) і влада. Вважається, що імена користувачів отримані під впливом навчання, умов життя та досвіду. Автор теорії свідомості віддає перевагу цій потребі, яка є однією з так званих потреб вищого порядку, які, на його думку, в основному задовольняються в сучасному суспільстві нижчого порядку [8]. Усі імена споживачів (досягнення, співучасть, управління) не є взаємовиключними та не мають ієрархічної підпорядкованості, на відміну від цих змішаних теорій Маслоу та Альдерфера, розглянутих раніше. Натомість Мак-Клелланд наголошує на необхідності врахування взаємного впливу цілого.

Проаналізувавши фактори, які впливають на мотивацію персоналу необхідно визначитися яким чином здійснювати цей процес.

1.2. Методи мотивації на підприємстві

Ознакою успішного функціонування компанії є вміле використання певних мотиваторів для персоналу кінцевим результатом дії є формування у працівників власних цілей, які співпадають з цілями організації. Сьогодні низька заробітна плата, недостатня для того, щоб максимізувати потенціал робочої сили, заважає працівникам повністю працювати з високою продуктивністю праці. Тому перед керівниками великих та малих компаній стоїть гостра проблема створення єдиного науково обгрунтованого механізму, методу мотивації працівників та надання можливості працівникам ефективно та продуктивно виконувати свою роботу.

Мотивація співробітників - одне з питань, яке багато обговорюється у світовій практиці. Основною метою мотиваційного процесу є досягнення максимальної рентабельності інвестицій за рахунок наявних людських ресурсів, що може підвищити загальну ефективність та прибутковість компанії. Для більшості компаній та організацій сьогодні важливу роль відіграє створення та підтримка нових ринково-орієнтованих механізмів контролю параметрів виробничих процесів у швидко мінливих зовнішніх та внутрішніх середовищах. Сучасна практика іноземних та українських компаній, як правило, суттєво різниться у своєму підході до визначення методів мотивації працівників [4].

Мотивація праці є сьогодні одним із найважливіших факторів, вміле використання якого може допомогти вирішити низку соціально-економічних проблем[4].

Сукупність способів та прийомів, які використовуються для мотивації персоналу розглядаються як методи мотивації персоналу.

Методи мотивації працівників можуть бути найрізноманітнішими, вони, як правило, залежать від системи стимулювання в компанії, загальної системи управління та особливостей самої компанії в розвинених ринкових економіках [10].

Враховуються економічні методи: премії, гранти, позики, розподіл прибутку, бонусна система. До організаційних методів належать: участь у справах організації, мотивація на майбутнє, делегування відповідальності та повноважень, мотивація шляхом збагачення змісту роботи тощо. До групи морально-психологічних методів належать: похвала, визнання, підтримка, догана, поваги та довіри.

Заробітна плата є лише одним видом доходу і виплачується в певній компанії і не виконує стимулюючої дії. Однак можливість втрати доходу (заробітної плати) особливо в умовах кризи може виступати, як мотиватор. На відміну від заробітної плати непрямі економічні мотиватори стимулюють роботу персоналу. До цієї групи можемо віднести цілу низку прийомів, таких як:

- пільгове харчування;
- продаж продукції компанії своїм працівникам зі знижкою;
- повна або часткова вартість проїзду до місця роботи та назад;
- надавати своїм працівникам безвідсоткові або низькопроцентні позики;
- надання права користуватися транспортними засобами компанії;
- надання місця чи часткова оплата проживання;
- лікарняна оплата до певної суми;

- підтримання здоров'я працівника за рахунок підприємства;
- доплати за постійну діяльність у компанії.

Негрошові методи - просування, гнучкий робочий час, участь співробітників в управлінні компанією, права підпису, особистий штамп, особисті вітання з сімейними святами, святками компаній, інформація про великі обсяги та спеціальні стенди, реєстрація назви компанії, дипломи, значки, подорожі, стажування, соціальна участь у вирішенні проблем, поради, делегування повноважень тощо.

В результаті численних співбесід із працівниками щодо їх ставлення до роботи було виявлено, що їх найважливішими бажаннями є:

- впевненість у постійній зарплаті;
- необхідність визнання та поваги;
- інтерес до роботи.

Таблиця 1.3 Головні методи мотивації[13].

Методи мотивації	Сутність методу
Примушення	Засновано на почутті страху підпасти покаранню, наприклад у вигляді звільнення, переводу на нижче оплачувану роботу, штраф та ін.
Винагородження	Засновано на системі економічного та неекономічного стимулювання високопродуктивної праці.
Солідарність	Розвиток у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату в організації.

Використання мотиваційного методу або їх поєднання буде залежати від конкретних умов, в яких функціонує організація.

Вважаю, що при виборі форм і методів мотивації працівників завжди слід враховувати психологічний аспект цього питання. Нарешті, різні категорії працівників по-різному ставляться до форм мотивації, які слід використовувати, враховуючи їх кваліфікацію, професійний досвід, стать, вік, рівень освіти та інші фактори. Людина не починає адекватно реагувати на зміни в оцінці своєї роботи, якщо за власної оцінкою не вважає ці зміни суттєвими. Крім того, стимулююча дія матеріальних благ спостерігається лише в певній кількості і з певною швидкістю. У зв'язку з цим різні пільги, заходи соціального захисту, задоволення потреб працівників у спілкуванні, самореалізації, гармонійне доповнення традиційних методів матеріального стимулювання, завдяки чому роботодавець приділяє більше уваги конкретному працівникові. У будь-якому випадку це позитивно вплине на працівника і створить додаткову мотивацію для його роботи.

Було розглянуто основні методи мотивації в організації. Для успішного функціонування керівництву потрібно розробити індивідуальну систему мотивації для своєї організації, яка зможе значною мірою підвищити ефективність працездатності та досягнення цілей організації.

1.3. Система мотивації

Система мотивації персоналу: концепція, розробка. Це низка заходів, спрямованих на внутрішні цінності та потреби підлеглих, які заохочують не лише до співпраці, а перш за все до напруженої праці, ініціативи та мотивації. А також з метою досягнення поставлених цілей у діяльності, підвищення професійного рівня та підвищення загальної ефективності діяльності компанії. Система мотивації працівника складається з двох компонентів.

Мотивація праці - одна з основних функцій системи управління людськими ресурсами. Якщо це управлінське завдання в компанії не

вирішено, кожен, навіть самий мотивований працівник на початку, втрачає стимул працювати ефективно. І навпаки, кожен працівник з низькою мотивацією може працювати у компанії з добре організованим управлінням мотивацією праці та повністю використовувати наявний потенціал.

Завдання управління людськими ресурсами – це сукупність як матеріальних так і нематеріальних важелів. Матеріальні та нематеріальні системи стимулювання можуть використовуватися в оптимальному поєднанні для компанії та її працівників.

Кожному менеджеру потрібна своя система мотивації для досягнення цілей компанії. Основна мета будь-якого бізнесу - максимізація прибутку. Але прибуток приносять не машини та інструменти, а люди. Тому одним із головних завдань начальника є мотивація працівників до досягнення цілей компанії. Мотивовані працівники демонструють більшу ефективність, швидше справляються з виникаючими труднощами та пропонують нові ідеї для корпоративного розвитку.

Важливою частиною мотиваційної системи є фокусування на конкретному результаті. Важливо, щоб усі розуміли, якого результату досягти в який момент часу. Управління мотивацією допомагає правильно планувати час і ресурси, а також дає відчуття повноти, коли працівник бачить результат.

Утримання ключових співробітників - найважливіша частина HR. Створена система довготривалої мотивації в організації повинна довгостроково пов'язувати цінних і талановитих працівників з компанією. Мотивований працівник розуміє свою цінність, але якщо він не побачить жодного стимулу в майбутньому, він незабаром почне розглядати інші компанії та їх пропозиції.

Система оплати праці включає такі компоненти:

- виплати по інвалідності;
- страхування працівників;
- оплата понаднормової роботи;
- компенсація за втрату простору;
- виплата в розмірі отриманого доходу;

Система без компенсації включає такі методи:

- поліпшення душевного стану і настрою, різні програми для тренувань, інтелекту, навчання, самовдосконалення;
- заходи щодо підвищення самооцінки, задоволеності роботою;
- створення та просування команди;
- постановка цілей і завдань;
- контроль за їх виконанням;
- можливість зайняти керівну посаду.

Ці методи не передбачають платежів.

Етапи впровадження системи мотивації в компанії:

- постановка цілей і завдань, визначення чіткої місії для компанії;
- організація робочої групи;
- розробка плану запровадження системи стимулювання персоналу;
- розробка нагородних програм для досягнення цілей;
- створення вищезазначених систем мотивації персоналу;
- підготовка документації;

- здійснення мотиваційної діяльності та необхідні корективи;
- аналіз роботи підлеглих підприємства.

Цю систему слід впроваджувати поступово, щоб працівники не боялись майбутніх змін, але могли звикнути до неї, знайти позитивні сторони та підвищити ефективність.

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОРГОВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо Фуд»

ТОВ «Сільпо-фуд» одна з найбільших українських торговельних мереж супермаркетів. «Сільпо-фуд» входить до торговельної корпорації FozzyGroup, яка на даний час є однією з найбільших торговельних корпорацій України.

Зараз мережа «Сільпо» налічує 278 супермаркети у 64 містах України. Також «Сільпо» має власні торгові марки «Повна Чаша», PremiyaSelect, «Премія» та EXTRA!. Вони одні з перших почати продавати товари під власною маркою. Завдяки цьому товари під власною маркою приносять 10% від загального прибутку мережі. У деяких супермаркетах створений індивідуальний дизайн.

Головна місія мережі це задоволені клієнти, саме тому були сформовані певні цінності:

- турбота про співробітників;
- чесність та відкритість;
- навколишнє середовище;
- співпраця;
- гостинність;
- експерименти.

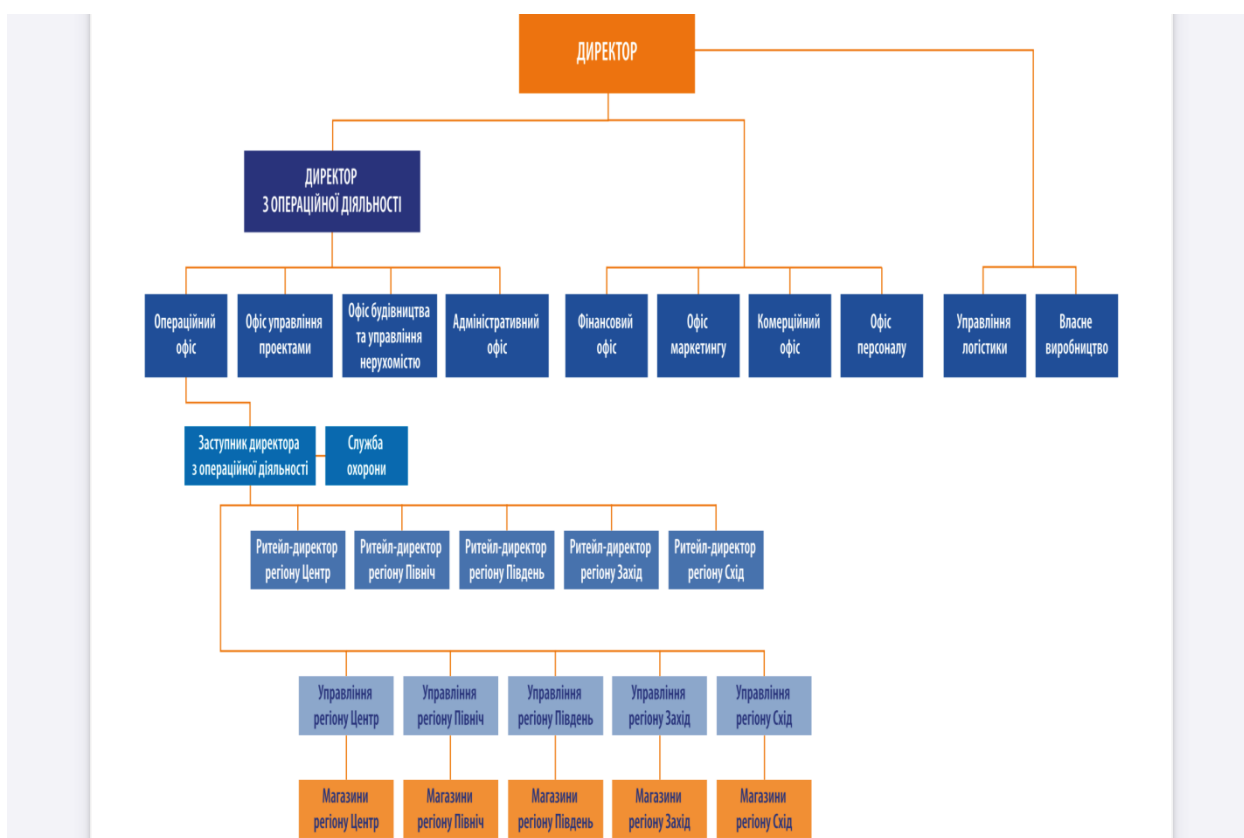
Головний вид діяльності мережі «Сільпо» є - роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Також виробництво продуктів з м'яса і м'яса свійської птиці; перероблення та консервування риби, ракоподібних та молюсків; виробництво хліба; виробництво свіжих борошняних

кондитерських виробів, тортів і тістечок; виробництво готових харчових продуктів[34].

Оскільки організація здійснює виробничу діяльність, між підрозділами та робітниками компанії встановлює постійні виробничі взаєморозуміння. Це дає змогу отримувати організаційну цілісність та об'єднувати системи в єдине ціле.

В компанії використовується лінійно-функціональна структура управління, також потрібно сказати, що директори компанії використовують демократичний стиль управління. Використання цього стилю дає можливість розподіляти повноваження та відповідальність між робітниками та керівництвом. При такому стилі керівник завжди прислухається до думки підлеглих та часто приймає колективні рішення.

Рис.2.1- Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» [37].



Подивившись на організаційну структуру стає зрозуміло, що головним органом управління є генеральний директор. Всі підрозділи компанії на пряму підпорядковуються генеральному директору для хорошої продуктивності в компанії.

Враховуючи переваги цієї структури управління, ми можемо бачити, що вони мають більше, ніж недоліків, наприклад: установка між структурами чітка і точна, ефективність та координація у прийнятті рішень, чітка схема настанови, гармонія в діях завдання для виконавця та отримання ресурсів, відповідальність за фінальний результат покладається на менеджера.

Але є кілька недоліків, серед яких: директор повинен бути з багаторічним досвідом роботи в різних сферах, на який ви можете покластися складні завдання та високі вимоги можуть обмежити ефективність керівництва, такий недолік через великий потік інформації та документації, часті контакти з підлеглими та колегами, на вищій і нижчому рівні, також відсутність спеціалістів з певних функцій управління.

Організаційна структура повинна бути оптимальною з міркувань ефективності вплив на процес управління, а саме надання послуг та виробничий процес. Лише тому що для цього організаційна структура повинна відповідати певним вимогам, такі як: ефективність, адаптивність (здатність адаптуватися до зовнішніх змін, навколишнє середовище), доречність, гнучкість (динамічна здатність до змін) з точки зору попиту, вдосконалення технологій та інновацій, стійкості (Можливість забезпечити реальну передачу інформації).

Було розглянуто загальну характеристику ТОВ «Сільпо-фуд» мету та цілі організації. Також висвітлено структуру, яка на мою добре підходить даній мережі супермаркетів.

2.2. Аналіз системи управління персоналом

Сьогодні персонал відіграє дуже важливу роль у компанії підтримка, тому я хочу виділити принципи роботи з персоналом та зміст кадрової політики.

Кадрова політика є стрижнем системи управління персоналом, вона включає навіть норми, цілі, правила, що визначають склад роботи з персоналом. Політика також визначається як послідовність запланованих дій, які визначаються управлінням організацією для досягнення прийнятних цілей і результатів.

Завдання кадрової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» перелічені нижче:

- Раціональність використання трудового потенціалу;
- Створення та стимулювання ефективної роботи серед робітників;
- Забезпечення своєчасно підготовленого персоналу для організації;
- відповідати чітким умовам проведення робіт [36].

Основними принципами ТОВ «Сільпо-Фуд» роботи з персоналом є :

- цілеспрямованість - полягає в чіткій постановці і ранжируванні цілей,
- розподіл праці - передбачає поділ рівнів управління, а також спеціалізацію ряду працівників на виконанні належних функцій,
- відповідальність - передбачає покарання співробітників за невиконання покладених на них завдань або функцій,
- компетентність - полягає в знанні менеджером об'єкта управління або, як мінімум, його здатності сприймати консультацію компетентних фахівців при прийнятті управлінських рішень,
- дисципліна - безумовне виконання посадових обов'язків, вказівок керівника, наказів, інструкцій та інших директивних документів,

– стимулювання - передбачає мотивацію трудової діяльності за допомогою використання моральних і матеріальних стимулів,

– ієрархічність - полягає в вертикальному розподілі управлінської праці, тобто поділі рівнів управління і підпорядкування нижчих рівнів управління вищим рівнями[25].

Табл 2.1. Склад та структура персоналу

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Частка, %
Всього персоналу	20345	100
Промислово-виробничий персонал	6252	30,4
З нього: робітники	4790	23,3
керівники	645	3,1
спеціалісти	430	2,1
службовці	387	1,9
Непромисловий персонал	14300	69,6

Заробітна плата завжди є важливим питанням для працівників організації.

Можна розрізнити такі підpunkти, які також включають фонд оплати праці:

- Основна заробітна плата;
- додаткова зарплата;
- інші заохочення та компенсаційні виплати.

Базова заробітна плата - це винагорода за добре виконану роботу встановлені робочі стандарти (норми часу, виробництво, обслуговування, робоче місце) .

Додаткова заробітна плата - це винагорода співробітники не за фактично виконану роботу чи відпрацьовані години, а відповідно чинне законодавство, включаючи оплату чергової відпустки співробітникам, бажаний час роботи, час, пов'язаний з реалізацією громадськості та державні обов'язки тощо.

Подальші заохочення та компенсаційні виплати: нагороди та заохочення, які проводяться раз на рік або є одноразовими [17].

Система управління персоналом у супермаркеті «Сільпо» проходить у 3 етапів:

- Ситуаційний аналіз (визначення потреби в праці на основі планів продажі, аналіз роботи, пошук альтернатив тощо);
- Постановка цілей (цілі персоналу повинні збігатися з цілями організації включити заходи щодо збільшення продажів).
- Контроль (порівняння досягнутих результатів із планом, виключення відхилення, навчання працівників).

Для досягнення цих цілей керівництво "Сільпо":

1. Встановити взаємовідносини між працівниками та керівниками, дотримання законодавство та дотримання принципу соціального партнерства, щодо спільних інтересів, соціальної стабільності та благополуччя життя. Управління компанією, відображає щире бажання, добробут та успіх працівників на всіх рівнях, створити конкурентні умови праці та довіру до керівника - це ключ до хорошої роботи.

2. Заздалегідь сформулюйте та поставте чіткі, реалістичні та вимірювані цілі організації, працівники та підрозділи, контроль їх роботи та створення

відповідної та справедливої заробітної плати залежно від стимулу досягнені результату.

3. Освіта та просування корпоративної культури загальнолюдські та управлінські цінності.

4. Оволодіння та розробка методів та інструментів управління людськими ресурсами, що на основі передових вітчизняних та закордонних досягнень та досвіду у цій галузі діяльності.

5. Удосконалення існуючої системи управління персоналом шляхом впровадження ланування роботи, організація та контроль роботи.

Набір нових працівників відбувається на довгостроковій основі. Навмисно

Залучити молодих, здібних та талановитих фахівців компанія працює з університетами багато студентів мають можливість проходити тут стажування та випускники можуть знайти застосування у своїх знаннях та творчості. Вербування не лише за допомогою внутрішнього пошуку, а й за допомогою рекомендацій особисті контакти через залучення працівників інших організацій галузі торгівлі. При підборі нового персоналу в задіяних структурних підрозділах керівник управління персоналом, керівник відділу, в якому він буде працювати робота відібрана спеціалістом та керівництвом компанії.

2.3. Система мотивації та стимулювання працівників на підприємстві

Один з найважливіших елементів системи управління людськими ресурсами в компанії - це мотивація до праці та стимулювання. Основними принципами стимулювання та мотивації працівників є такі види премій працівникам Супермаркету "Сільпо":

- щомісячна;
- квартальна;
- річна;
- спеціальна.

Визначені "положення" були розроблені з метою:

1. сприяти ефективній зайнятості працівників, які орієнтований на досягнення цілей організації;
2. Нагороджувати виробничими результатами та великими показниками роботи.

Використовується щомісяця, щоб заохотити всіх співробітників, відділ менеджерів та мережі спеціалістів та менеджерів структурні розбивки затвердженої організаційної структури організації.

Щоквартальна премія служить для керівників, спеціалістів та співробітників торгового центру.

Всім працівникам пропонуються щорічні та спеціальні бонуси у встановленому порядку.

Розмір премії може бути скоригований, якщо зміниться фінансовий стан офісу продажі (структурний підрозділ торгового офісу) або у разі невідповідності основні показники бонусів.

У таблиці 2.2 хочу показати структуру оплати виконаної роботи працівників за 2017-2019 р.

Табл. 2.2. структура виплат працівникам мережі "Сільпо"

Показник	2017 р., тис. грн.	%	2018 р., тис. грн.	%	2019 р., тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
1.Фонд основної заробітної плати	44590,6	61,72	55760,9	64,57	70310,7	61,86
2. Фонд додаткової заробітної плати,	18471,9	25,56	21431,2	24,81	31740,5	27,92
у тому числі:						
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	8320,7	11,51	10610,1	12,28	12910	11,35
премії та винагороди, що носять систематичний характер	3520,4	4,87	6000,8	6,94	14330,2	12,6
виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	6630,8	9,17	4820,3	5,58	4500,3	3,95
3.Заохочувальні та компенсаційні виплати	9181,6	12,7	9161,1	10,6	11601,1	10,2
у тому числі:						
матеріальна	2860,7	3,95	3660,5	4,23	4550	4,0

ДОПОМОГА						
1	2	3	4	5	6	7
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	320,8	0,44	600,1	0,69	690,8	0,6
оплата за невідпрацьований час	6000,1	8,30	4900,5	5,67	6360,3	5,59
Фонд оплати праці	72244,1	100	86353,2	100	113652	100

У компанії поводять навчання та розвиток персоналу. За 2018 рік було проведено 366 заходів в яких прийняло участь 4754 співробітників туди входили ознайомчі лекції та різні тренінги, які можуть покращити роботу персоналу.

Компанія надає різні заохочення для співробітників:

1. Кращий працівник - на першому етапі визначається керівництвом на основі показників результативності, на другому - шляхом таємного голосування колег. Фотографія найкращих співробітників висить на почесному списку.

2. Лідери - змагання між торговими мережами. Переможцю потрібні найкращі показники в магазині.

3. Дитячі екскурсії - діти співробітників мають можливість відвідати наші філії та на власні очі побачити, чим займаються їхні батьки. Під час екскурсії діти пройдуть майстер-класи з ліплення тортів та прикраси печива з їх унікальним дизайном. Вони також дізнаються, як зважують товари, виготовляють ціnnики та цікаві факти про товари в магазині.

4. Експерсії до компаній постачальників - працівники компанії мають можливість відвідувати компанії постачальників з метою покращення якості обслуговування відвідувачів та ознайомлення з основними процесами виробництва товарів, що продаються в магазинах.

5. Боротьба професіоналів - вдосконалити підготовку та розвиток працівників магазину для виявлення та просування найкращих, підвищити стандарти та навички працівників магазину.

6.Привітальний пакет - цілий ряд корисних предметів для нових офісних працівників. В упаковці з унікальним дизайном для початківців - фірмовий блокнот, ручка, кружка, а також цікаві наклейки для гаджетів.

Також компанія має різні пільги для працівників такі, як оздоровлення дітей у дитячому таборі Артек. Ще вони дають можливість купити абонемент в спортзал за дуже вигідними умовами, а також вивчати різні мови на спеціальних курсах.

В даній компанії на мою думку добре розвинута та правильно підібрана мотивація для співробітників. Для них побудовані усі умови для продуктивної роботи та досягнення цілей, які ставить компанія.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Закордонний досвід мотивації працівників

З глобалізацією економіки сформувалася нова галузь управління - міжнародний менеджмент, основною метою якого є досягнення високої ефективності виробництва завдяки грамотному використанню методів, прийомів та засобів управління бізнесом, включаючи персонал. У поточний період міжнародний менеджмент має найдосконаліші методи активізації людського потенціалу та підвищення мотивації праці. Лідируючу позицію в розробці програм заохочення працівників займають Сполучені Штати Америки, досвід яких у провідних компаніях дуже корисний для вивчення та практичного використання на вітчизняних компаніях:

1. програми залучення працівників до управління.
2. професійні програми розвитку людських ресурсів.
3. програми реконструкції робочого процесу (розширення відповідальності, ротація виробничого виробництва тощо)
4. методи морального та матеріального стимулювання тощо [39].

Відповідно до стандартів, зразкові американські компанії створюють значущі умови для більшої зайнятості та підвищують інтерес працівників до результатів праці, роблячи видимими властиві ціннісні характеристики внутрішнього джерела мотивації своїх працівників [40].

Таблиця 3.1. Класифікація та приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці [41,42].

Закордонні компанії	Нестандартні заходи мотивації
Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс	Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнень тощо
IBM, Макдональдс	Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями.
Johnson&Johnson, Renault, Peugeot	Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця.
Johnson&Johnson	Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування.
GeneralMotors, WestinghouseElectric, Polaroid, BellTelephoneLab., RadioCorporationofAmeric	Публікація у власному друкарському органі.
Toshiba, IBM, Polaroid	Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній.
Google, Яндекс, Вконтакте	Безкоштовне чи пільгове харчування працівників.

Слід зазначити, що деякі методи мотивації можуть бути актуальними для сучасного вітчизняного бізнесу, звичайно, не слід забувати той факт, що нематеріальна мотивація ефективно впливає на працівників провідних компаній за досить високу зарплату, але робота керівників підприємств

повинна бути здатною що-небудь зробити, щоб дати. Зацікавити працівників, щоб вони не лише залежали від матеріальних цінностей, а й отримували задоволення від своєї праці на моральному рівні.

В останні роки американські компанії розширили систему Pay for Results (PFR), яка дозволяє використовувати будь-який спосіб оплати, якщо винагорода працівника залежить від індивідуальних та групових відмінностей у їх роботі. Це виражається в системах гнучкої заробітної плати, змінної заробітної плати тощо. [43].

Гнучкі системи оплати праці включають:

1. Комісії. Суть цієї системи полягає в тому, що працівник (особливо у випадку торгових представників) отримує певний відсоток від суми, яку йому виплачують клієнти, які купують у нього товари. Комісії можуть використовуватися як з базовою зарплатою, так і незалежно від неї.

2. Грошові платежі для досягнення цілей (використовуються приблизно 61% американського бізнесу). Ці виплати є кредитоспроможними і здійснюються, якщо працівник відповідає певним заздалегідь визначеним критеріям (економічні показники, показники якості, оцінка працівника іншими працівниками).

3. Спеціальні індивідуальні премії як визнання вартості працівника (спеціальні премії працівникам за терміново необхідні навички в поточному періоді; премії "зіркам" компанії; премії працівникам, припинення яких є небажаним для компанії).

4. Програми розподілу прибутку, в яких працівники отримують або відсоток від прибутку компанії у вигляді індивідуальних премій за видатні результати діяльності або у вигляді розподілу прибутку між усіма працівниками.

5. Акції та варіанти їх придбання. У той же час працівники не отримують жодних «живих» грошей. Компанія надає їм лише можливість придбати певну кількість акцій безкоштовно або придбати пакет акцій на пільгових умовах.

Деякі з нефінансових винагород, поширених у провідних корпораціях США, включають:

1. Пільги, пов'язані з графіком роботи (оплата відпусток, тимчасова непрацездатність, перерви на обід та відпочинок, декретна відпустка). Крім того, працівникам надається можливість користуватися гнучким робочим часом та «банком вихідних». Банк неробочих днів складається з норми відпусток та розумної кількості відпусток, які працівник може використати по-своєму.

2. Матеріальні нефінансові винагороди: подарунки працівникам з нагоди свят, днів народжень або як символ важливості працівника для послуги; Сплата медичного страхування; Позики за пільговою програмою; Знижки на придбання продукції компанії; Квитки в театр тощо

3. Загальнофірмові заходи або великі заходи, на які працівники можуть запросити членів сім'ї; платні центральні обіди або фуршети після роботи; Виїзд до міста, екскурсії, оплачені компанією.

4. «Нагороди - вдячність». Цей тип винагороди включає усні похвали та компліменти працівникам. Багато компаній мають власні значки та інші відзнаки та заохочення. У нью-йоркській компанії є велика дошка оголошень, де висвітлюються імена працівників, які досягли хороших результатів. Почесні дошки висять у прийомних багатьох компаній та фірм.

5. Компенсація, пов'язана зі зміною статусу працівника. Цей підрозділ включає підвищення по службі, навчання працівників за рахунок компанії,

запрошення працівника як доповідача або викладача, пропозицію взяти участь у більш інтенсивному проекті.

6. Винагорода у зв'язку зі зміною роботи, тобто всі заходи, що призводять до змін у технічному оснащенні робочого місця та його ергономіці (замовлення власного кабінету, найм секретаря, надання додаткової оргтехніки та службового автомобіля тощо) [45].

Для ефективного управління мотивацією необхідно використовувати різні групи методів корпоративного управління. Використання суто матеріальних спонукань не дозволяє мобілізувати творчу діяльність співробітників для досягнення цілей організації. Для досягнення максимальної ефективності необхідно використовувати нематеріальну мотивацію. Сьогодні, зважаючи на обмежені фінансові ресурси національних компаній, коли важко отримати високу заробітну плату, особливу увагу можна приділити нетиповим методам стимулювання, які створюють гнучку систему мотивації для працівників та ефективно поєднують стандарти та не-стандартні заохочення. Застосовуючи нематеріальні стимули, необхідно враховувати культурні, психічні та психологічні особливості працівників, щоб знайти найбільш ефективний мотиваційний метод у компанії. В Україні, яка має людський та інтелектуальний потенціал, важливо перейти на методи управління людськими ресурсами з метою підвищення моральної мотивації працівників [44].

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації

Не можна не погодитися з думкою Яхтер А.: "...дивлячись на закордонний досвід розвиток ринкових відносин вимагає від суб'єктів господарювання підвищення ефективності діяльності, досягнення більш високого рівня конкурентоспроможності. Одним із головних факторів, що забезпечує підвищення продуктивності праці, стає оптимізація системи

мотивації праці персоналу. Саме орієнтація на людський фактор дозволяє підвищити ефективність праці та сприяє підвищенню рівня капіталізації організації. Використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації свого творчого потенціалу. Ринкові форми господарювання відкривають широкі можливості для практичного використання різних методів мотивації, і не лише матеріального стимулювання. Сучасні українські підприємства найчастіше використовують премії та невеликі виплати на свята. Дані методи не відзначаються високою ефективністю, тому варто використовувати досвід зарубіжних компаній. Найефективнішим є комплексне використання запропонованих методів. Індивідуальний підхід до кожного працівника підприємства, врахування його потреб та інтересів дозволить керівникові без значних фінансових витрат підвищити ефективність роботи підприємства, утримати і залучити нові висококваліфіковані кадри”[33].

Ефективне управління ресурсним потенціалом компанії вимагає кваліфікованого та якісного управління, наявності висококваліфікованих спеціалістів, здатних виконувати такі функції, як планування та прогнозування необхідного обсягу та складу ресурсів, а також визначення сфер використання; Формування загальної структури ресурсного потенціалу; Мотивація та обов’язковий контроль трудових ресурсів, правильне використання виробничих ресурсів; Перевірка наявності та руху коштів тощо. Ефективне управління ресурсним потенціалом відбувається разом із кращим виконанням функцій управління, тому функції мотивації слід відводити важливе місце. Мотивація праці керівників пов’язана з розвитком організаційного клімату компанії від пасивно-безособового до активно-особистісного, що сприяє більш всебічному впровадженню компетенцій працівників [34].

Система мотивації працівників не повинна нав'язуватися працівникам і повинна відповідати інтересам працівників конкретної промислової компанії. При розробці та вдосконаленні системи матеріальних винагород для мотивації працівників закладаються необхідні мотиваційні мотиви для роботи, такі як:

- орієнтація персоналу на конкретні поточні та кінцеві результати;
- викликає великий інтерес до вдосконалення виробництва (прискорення науково-технічного прогресу, зменшення витрат);
- реалізуються колективні та особисті економічні інтереси робітників;
- Зростає перспектива покращення якості матеріалів тощо [35].

При цьому менеджер повинен розробити прозору систему мотивації праці для ефективного управління персоналом, яка повинна включати такі складові: чіткий перелік форм матеріального стимулювання; Для всіх працівників доступний цілий ряд матеріальних стимулів. Для вдосконалення існуючої системи мотивації працівників у компаніях, з нашої точки зору, необхідне чітке розмежування мотиваційних факторів та стимулів при розробці стратегії та на етапі реалізації, що відповідає соціологічним дослідженням. Співробітники повинні знати про майбутні перспективи, які очікують їх у майбутньому, якщо вони чесно та ефективно працюють над стратегією у своїй компанії. Бажано проводити такі опитування громадської думки через рівні проміжки часу, щоб з'ясувати ставлення працівників до існуючої в компанії системи мотивації, щоб зорієнтувати свою роботу в майбутньому.

Формування такого мотиваційного комплексу насамперед передбачає досягнення високої якості життя працівників шляхом створення відповідної корпоративної культури, яка служить для вирішення проблеми збільшення людського капіталу компанії. У цьому випадку розмір і якість людського

капіталу стають головним фактором сталого розвитку, тобто розвитку, який підтримує весь капітал суспільства, включаючи відтворюваний капітал (обладнання, будівлі тощо), природні ресурси (природні ресурси та якість навколишнього середовища) та Людський капітал. Для того, щоб суспільство розвивалося стійко, воно повинно орієнтуватися таким чином, щоб сума цих трьох видів капіталу збільшувалась [36].

Окрім таких матеріальних факторів, як високий дохід, ефективність системи мотивації сьогодні включає також нематеріальні фактори з точки зору безпеки праці, досягнення особистих цілей, волі бути ініціативними та відповідальними. Це пояснюється тим, що мотиваційні механізми часто враховують лише матеріальну складову і нехтують нематеріальним. Таким чином, виникає проблема створення такого мотиваційного механізму, який враховує як матеріальну мотивацію, так і виявлення та реалізацію нематеріальних інтересів працівників [37].

У сучасних умовах зростає роль нематеріальних мотиваційних факторів, що впливають на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність. Успішна реалізація стратегічних цілей компаній багато в чому визначається здатністю їх співробітників робити продуктивну, якісну та творчу роботу, генерувати та впроваджувати нові ідеї, здобувати нові знання та розвивати навички, що призводять до позитивних результатів та успіху. У цій роботі необхідно систематично вказувати відповідний алгоритм реалізації нематеріальної мотивації.

Процес нематеріальної мотивації повинен здійснюватися відповідно до встановлених цілей компанії, що дає можливість обґрунтувати конкретні мотиваційні завдання. Для поліпшення нематеріальної мотивації працівників компанії ми пропонуємо такі елементи: подарунки; соціальний пакет; підвищення кваліфікації; відкритість і постійний діалог між керівництвом та працівниками; поліпшення організації праці (розширення функцій праці, збагачення праці тощо).

Важливо, щоб кожен член команди почувався важливим і поважав себе. З цієї причини велике значення мають мотиваційні подарунки, які демонструють працівникові відповідну оцінку його роботи керівництвом. Ці форми мотивації вимагають відносно низьких витрат на одного працівника, але підвищують статус організації, оскільки працівник бачить підтримку керівництва [38].

Ефективно розроблена система мотивації співробітників, що складається з матеріальних та нематеріальних компонентів, підвищує ефективність та конкурентоспроможність компанії.

На мою думку, деяким компаніям потрібно звернути увагу на закордонний досвід мотивації співробітників. При добре змотивованій команді набагато простіше досягати високих результатів. Таким чином компанії зможуть підвищити продуктивність праці своїх співробітників.

ВИСНОВКИ

Важливою передумовою розвитку сучасного суспільства сьогодні є особлива увага до працівників, які, максимізуючи інновації, створюють умови для економічного зростання та конкурентоспроможності та їх економічної безпеки для окремого працівника та всієї компанії.

Мотивація здатна задовольнити потреби людини завдяки праці. Високий рівень конкуренції спонукає керівників організацій різного розміру за типом бізнесу та економічної спрямованості вдаватися до нестандартних заходів управління для закріплення своїх позицій на ринку. Оскільки одним з основних джерел підвищення прибутковості є те, що співробітники працюють ефективніше, незалежно від корпоративної стратегії, керівництво заохочуватиме працівників більш ефективно використовувати цей ресурс. Найефективнішим засобом стимулювання є мотивація.

Кожна компанія управляє фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами, але управління людськими ресурсами здатне забезпечити реалізацію всіх планів та досягти своїх цілей. Сучасна компанія повинна систематично розробляти та оновлювати свою кадрову політику. Важливо розуміти, що потрібно інвестувати в людські ресурси. Тільки тоді компанія буде правильно позиціонувати себе на ринку та розвиватися далі.

Проаналізувавши поняття мотивації стає зрозуміло, що вона підвищує та спрямовує працівників до підвищення продуктивності праці. Також було розглянуто одні із головних теорій та систем мотивації персоналу.

Тому кожна компанія повинна розробити таку мотиваційну систему, яка дозволить їй отримати найкращі результати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с.
3. А. М. КОЛОТ Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2012. – 397 с.
5. Черни В. Как мотивировать персонал в условиях кризиса URL: http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_in_crisis.shtml.
6. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу, 3-е изд. пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.
7. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б. Мотивация к работе: Пер. с англ. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.
8. Макклелланд Дэвид. Мотивация человека / Д. Макклелланд – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
9. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2014.
10. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві // Вісник університету «Україна».– 2012.– №15. – С. 98–103.
11. Шапиро С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2010. – С. 224.

12. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2011. 340 с
13. Королев Ю.Б. Менеджмент в АПК / Ю.Б. Королев, В.Д. Коротнев, Г.Н. Кочетова и др. - М.: КолосС, 2007. – 424с.
14. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах : сборник практических инструментов / Н. Самоукина. – М. : Эксмо, 2011. – 272 с.
15. Иванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Иванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 21-23.
16. Шпитонков С. Как заставить людей работать на вас [Електронний ресурс] // Интернет-портал для управлінців; розділ «Управління персоналом». – 2013. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/hrm>.
17. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності / О.С. Біліченко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2012. – № 4. – С. 119-125.
18. Дороніна М.С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств / М.С. Дороніна, Т.С. Черкашина // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2013. – № 1. – С. 4-15.
19. Vroom V.H. Work and motivation [Electronic recourse] / V.H. Vroom. – New York : R.E. Krieger Publishing Company, 1964. – 331 p. – Access mode: <http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf>.
20. Adams J.S. Inequity in social exchange [Electronic recourse] / J.S. Adams // Advances in experimental social psychology. – 1965. – Vol. 2. – P. 267-299. – Access mode: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).

21. Porter L.W. Managerial Attitudes and Performance / Lyman W. Porter, Edward E. Lawler. – Homewood : Richard D. Irwin, 1968. – 165 p.
22. Festinger L.A. Theory of Social Comparison Process / L.A. Festinger // Human Relations. – 1954. – № 7(1). – P. 117-140.
23. Skinner B.F. Beyond Freedom and Dignity / B.F. Skinner. – New York : Alfred A. Knopf, 1971. – 320 p
24. Bentham J. The Collected works of Jeremy Bentham : the Correspondence / edited by Timothy L.S. Sprigge. – Vol. 1: 1752-76. – London : The Athlone Press, 1968. – 424 p.
25. Тейлор Ф. Научная организация труда / Ф. Тейлор. – М. : НКПС Транспечать, 1925. – 276 с.
26. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. – 318 p.
27. Maslow A. A Theory of Human Motivation / A. Maslow // Psychological Review. – 1943. – Vol. 50. – № 4. – P. 370-396.
28. Likert R. The Human Organization / R. Likert. – New York : Mc Graw-Hill, 1967. – 258 p.
29. Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снідерман. – Москва : Вершина, 2007. – 238 с
30. . Подольчак Н.Ю. Розробка R-теорії мотивації та механізмів її реалізації за допомогою поєднувального аналізу / Н.Ю. Подольчак // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 11. – С. 134-144.
31. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн // Пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака. – СанктПетербург : Питер, 2002. – 336 с.

32. Lewin, K. (1952). Group Decision and Social Change. In G.E. Swanson, I.N. Newcomb and E.L. Hartley (Eds.). Readings in Social Psychology. (Rev. ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
33. Яхтер А. Мотивація праці як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства / А. Яхтер // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. - 2014. - Вип. 37(2). - С. 128-134. Варналій.
34. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. / Н.С. Краснокутська. –К.: Центр навчальної літератури. 2005. – 352 с.
35. Лук'янихін В.О. Потенціал системи управління та персонал сучасної організації / В.О. Лук'янихін // Вісник службового державного університету. – 2004. – № 9 (68). – С. 23–30.
36. Новицький В.Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку: навч. посіб. / В.Є. Новицький. –К.: НАУ, – 2004. – 268 с.
37. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І. А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 15.5. – С. 376–380.
38. Кучер Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств / Л. Р. Кучер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – № 15.2. – С. 256–261.
39. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986.
40. Пилдич Дж. Путь к покупателю: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991. – С. 201 - 207.

41. Черкашина, Д. Нестандартна мотивація / Д. Черкашина // Контракти. – 2008. – № 22. – С. 25–27.
42. Как компании организывают питание своих сотрудников? [Электронный ресурс] // UBR: Український Бізнес Ресурс – 15 червня 2011. – Режим доступу: сайт <http://ubr.ua/labor-market/life-at-work/kakkompanii-organizovuyvaut-pitanie-svoih-sotrudnikov-93441>
43. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2002. - №2.
44. Черкашина, Д. Нестандартна мотивація / Д. Черкашина // Контракти. – 2008. – № 22. – С. 25–27.
45. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві // Вісник університету «Україна». – 2012. – №15. – С. 98–103.