УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Кураш Артем Володимирович

УДК 005.32:331.101.3

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

На тему: «Управління мотивацією персоналу підприємства сфери безпеки»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: Менеджмент організацій

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

_____А.В. Кураш

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант) Кириченко Оксана Сергіївна,

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2024

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Абс. – абсолютний;

АКІБ - акціонерний комерційний інноваційний банк;

Відн. – відносний;

Грн. – гривня;

Див. – дивіться;

Дод. – додаток;

ДП- дочірнє підприємство;

ЗУ – закон України;

ПАТ- публічне акціонерне товариство;

Р. – рік;

Рис. – рисунок;

Рр. - роки

Табл. – таблиця;

Тис. – тисяча;

Тис. грн. – тисяч гривень;

Чол. – чоловік

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад та розробка рекомендації щодо управління мотивацією персоналу підприємства сфери безпеки.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка рекомендації щодо управління мотивацією персоналу підприємства сфери безпеки ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН».

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі досліджено сутність та зміст управління мотивацією персоналу підприємства; класифіковано методи мотивації персоналу в управлінні підприємством; досліджено стадії та етапи процесу управління мотивацією персоналу підприємства. Здійснено загальну характеристику та виявлено напрями діяльності ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН». Проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності та оцінку мотивації та якості роботи персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН». Обгрунтовано впровадження матеріальних методів управління мотивацією персоналом та впровадження нематеріальних методів мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН». Запропоновано впровадження мотивації новопризначеного персоналу зі створенням належних умов на робочому місці ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 93 стор., 6 рис., 9 табл., 67 дж.

Ключові слова: управління, мотивація, менеджмент, підприємство, кадрові ресурси, персонал, методи мотивації

ABSTRACT

The qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations and the development of recommendations for managing the motivation of personnel of an enterprise in the field of security.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical foundations and develop recommendations for managing the motivation of personnel of a security enterprise LLC "HOLDING OF SECURITY ENTERPRISES HETMAN".

To achieve the goal in the qualification work, the essence and content of management of motivation of personnel of enterprise are studied; methods of motivation of personnel in enterprise management are classified; The stages and stages of the process of managing the motivation of the personnel of enterprise are studied. A general description is carried out and the directions of activity of LLC "HOLDING OF SECURITY ENTERPRISES HETMAN" are identified. An analysis of financial and economic indicators of activity and an assessment of motivation and quality of work are carried out personnel of «HETMAN SECURITY COMPANIES HOLDING» LLC. The introduction of material methods of personnel motivation management and the introduction of non-material methods of personnel motivation of HETMAN SECURITY ENTERPRISES LLC are substantiated. The introduction of motivation of newly appointed personnel with the creation of appropriate conditions at the workplace of LLC "HOLDING OF SECURITY ENTERPRISES HETMAN" is proposed.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and annexes. The volume of the qualification work is 93 pages, 6 figures, 9 tables, 67j..

Keywords: management, motivation, management, enterprise, human resources, personnel, motivation methods

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА» 9

1.1.Сутність та зміст управління мотивацією персоналу 9

1.2. Класифікації методів мотивації персоналу в управлінні підприємством 20

1.3.Стадії та етапи процесу управління мотивацією персоналу підприємства 29

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» 39

2.1. Загальна характеристика та напрями діяльності ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» 39

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» 43

2.3. Оцінка мотивації та якості роботи персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН 49

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» 55

3.1 Обгрунтування матеріальних методів управління мотивацією персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» 55

3.2. Впровадження нематеріальних методів мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» 68

3.3. Впровадження мотивації новопризначеного персоналу зі створенням належних умов на робочому місці 76

ВИСНОВКИ 84

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному менеджменті персоналу все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Проблема мотивації персоналу – одна зі стрижневих проблем управління підприємством. Збереження ефективного персоналу, його мотивація на пошук рішень для покращення результатів діяльності – найактуальніше завдання вітчизняних підприємств та організацій в умовах фінансово-економічної кризи. Тому питання мотивації та стимулювання працівників займають одне з головних місць в антикризовому управлінні. Завдання статті полягає в необхідності дослідження особливостей організації мотиваційного процесу на підприємствах України та виявленні ключових факторів, що забезпечують ефективність роботи персоналу. Системи мотивації та стимулювання праці являють собою практично застарілу систему, де використовується лише матеріальний принцип стимулювання, який є недосконалим. Саме тому сучасні керівники мають не тільки знати сучасні види мотивації працівників, а і вміти ефективно використовувати їх на практиці.

Аналіз останніх наукових досліджень. Аналіз сучасних економічних досліджень із питань мотивації праці свідчить про поширення уваги до формування ефективної системи мотивації сучасного підприємства. В умовах функціонування ринкової системи господарювання підприємства змушені постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв’язку з цим виникає необхідність підвищувати внесок кожного працівника у досягнення цілей підприємства. Тому одним із головних завдань кожного суб’єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Тобто перед підприємствами постає завдання ефективної реалізації мотивації персоналу – однієї із функцій менеджменту. Наявність у працівників належної професійної

підготовки, навичок та досвіду ще не є гарантією високої ефективності праці, бо "локомотивом" їх активної трудової діяльності є саме мотивація. Проблематика мотивації висвітлена в роботах таких зарубіжних та вітчизняних вчених: К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, В. Данюк, А. Єгоршин, А. Єськов, А. Злотніков, А. Колот, О. Крушельницька, М. Лукашевич, С. Маврін та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних засад та розробка рекомендації щодо управління мотивацією персоналу підприємства сфери безпеки.

У відповідності з наведеною метою, **завданнями** роботи визначено наступні:

– дослідити сутність та зміст управління мотивацією персоналу підприємства;

– класифікувати методи мотивації персоналу в управлінні підприємством;

– дослідити стадії та етапи процесу управління мотивацією персоналу підприємства;

– здійснити загальну характеристика та напрями діяльності ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»;

– провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»;

– провести оцінку мотивації та якості роботи персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»;

– обгрунтувати матеріальні методи управління мотивацією персоналом ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»;

– обгрунтувати впровадження нематеріальних методів мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»;

– забезпечити впровадження мотивації новопризначеного персоналу зі створенням належних умов на робочому місці ТОВ

«ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН».

Об'єкт дослідження є: процес управління мотивацією персоналу підприємства сфери безпеки.

Предметом дослідження є: управління мотивацією персоналу підприємства сфери безпеки.

Методи дослідження. При написанні роботи використано наступні методи дослідження: синтезу та системного аналізу, комплексний підхід, процесний підхід, статистично-економічний аналіз, порівняння, методи експертної оцінки,.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження виступають: фінансова звітність підприємства, установчі документи, організаційна структура управління закладом, інформація з офіційних джерел оприлюднення, періодичні видання, нормативно-правова база ведення діяльності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Практична значущість дослідження полягає у тому, що розроблені рекомендації щодо управління мотивацією персоналу підприємства ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» можуть бути ефективно використані в діяльності вітчизняних організацій в сфері безпеки.

Структура та обсяг роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст управління мотивацією персоналу

Якість та ефективність роботи персоналу підприємства значною мірою залежить від зацікавленості працівників в кінцевих результатах своєї роботи. Працівники повинні бути вмотивованими працювати багато якісно та ефективно. Це достатньо складне завдання яке мають вирішувати керівники застосовуючи одну із п'яти базових функцій –управління – функцію мотивації. Знайти визначити мотиви які рухатимуть працівника складно, адже тут необхідно застосовувати індивідуальний підхід оскільки працівники різного рівня, віку кваліфікацій чи соціальних груп, люди різні за особливостями характеру мають різні мотиви які спонукатимуть їх до більш ефективної діяльності звичайно ж достатньо складно підібрати для кожного працівника свій персональний підхід, проте визначення головних мотивів поєднання різних інструментів та методів мотивації для тієї чи іншої категорії працівників та впровадження ефективних засобів та заходів мотивації персоналу є невід'ємної важливою складовою управлінських задач які повинен вирішувати керівник підприємства.

У працях науковців представлено значну кількість визначень поняття та сутності мотивації. Мотивація загалом визначається як комплекс заходів здатних спонукати працівника до виконання діяльності.

Науковцями зазначається що залежно від поведінкових особливостей мотивація виступає процесом свідомого вибору дій викликаних сукупністю стимулів та мотивів здатних вплинути на особистісну поведінку працівника.

Як функція управління мотивація визначає комплекс заходів формування у працівників стимулів до діяльності, зростання якості роботи та покращення її результатів. В стратегічних перспективах мотивація спрямована на формування довготермінових цінностей та орієнтирів

працівників спрямованих на здобуття освіти зростання кваліфікації кар'єрне зростання що забезпечить можливість формувати міцний колектив зданий вирішувати складні заочі та функції та працювати з належною сумлінністю та віддачею.

Мотивований персонал на підприємстві виступає основою зміцнення його кадрового потенціалу без якого неможливим ж як реалізація довгострокових проектів та розвитку так і ефективне вирішення поточних завдань та забезпечення продуктивності функціонування підприємства.

Мотивація працівників передбачає розробку та реалізацію мотиваційного процесу. Процес мотивації складається з чіткого послідовного виконання низки етапів. Для впровадження процесу мотивації необхідним є розуміння низки взаємних впливів та факторів таких як потреба працівників, інтереси працівників, мотиви що спонукатимуть їх діяти та самі дії.

Завдяки мотивації керівники підприємств мають можливість вирішувати низку управлінських задач таких як стимулювання подальшої діяльності працівників завдяки визнанню результатів їх роботи; зростання якості та ефективності роботи працівників; застосування широкого переліку як матеріальних економічних так і нематеріальних методів та інструментів впливу на працівників з метою зростання їх зацікавленості у отриманому кінцевому результаті своїх праці що може вимірюватися як в кількісних так і в якісних показниках; покращення соціально-психологічного середовища в колективі та розвиток корпоративної культури та вирішувати задачі пов'язані із зростанням активності та креативності працівників реалізації їх творчого та інтелектуального потенціалу на користь діяльності підприємства. Ефективне використання мотивації дає керівникам можливість розробити способи досягнення результатів завдяки здійсненню впливу на працівників та ті мотиви що рухають ними. проте мотиви якими керуються людина значною мірою залежать від її поведінкових особливостей, рис характеру та інших індивідуальних та соціальних особливостей.

Мотивація однієї із п’яти базових, основних функцій управління. поняття «функція» походить від латинського слова «functio» що перекладається як здійснення. За визначенням науковців функція управління виступає спеціалізованої до певної міри відокремленої складовою управлінської діяльності. Зміст тієї чи іншої функції визначається тим переліком дій який має бути здійсненим в процесі її виконання. Процес реалізації функцій вимагає послідовних та логічних дій направлених на виконання функцій. Структуру функції формують самі як мають виконуватися за для її реалізації.

Сам термін мотивація походить від латинського слова «movere» і означає спонукання людини до виконання певних дій. Мотивація може мати матеріальних та психологічний характер, а сам процес впливу має динамічний характер оскільки завдяки спрямований на спонукання працівників до виконання дій. Таким чином, мотивація спонукає працівників до праці. Мотивація здійснює безпосередній вплив на активність, відповідальність, організованість персоналу. Наявність та відповідність мотивації реальним потребам працівників визначають ефективність роботи цих працівників. Водночас мотивація дає можливість задовольнять потреби працівників через здійснення ними відповідних дій.

Функція мотивації визначається науковцями як одна із головних функцій управління яка забезпечує спонукання працівників на виконання професійних обов’язкові вчинення дій за для досягнення мети та цілей діяльності підприємства.

Невід’ємним складовими функції мотивації є пошук та визначення мотивів як і рушатимуть працівниками стимулюючи їх професійну активність; розробка заходів що спонукатимуть працівників до роботи; розробку системи мотивація яке передбачатиме нагороди за виконання робіт, операцій функцій та закріплюватиме винагороду за своєчасне, якісне виконання; розробку та комбіноване застосування різних форм оплати праці

персоналу; впровадження стимулів за для поширення практики здійснення спільної колективної діяльності.

Керівник повинен розуміти, що гарного розроблена та сформульована документація прийняті та затверджені плани самі по собі не спонукають працівників до ефективної діяльності саме функція мотивації відповідає за пряму зацікавленість працівників у виконання праці та її результатах. Саме мотивація забезпечує взаємозв'язок між роботою яку має виконувати працівник за своїми посадовими обов'язками, її виконанням та якість та ефективність отриманих результатів яке мають корелюватися бути співмірними з отриманою матеріальною та не матеріальної винагородою.

Функція мотивації має невід'ємний зв'язок з іншими управлінськими функціями: планування, організування, регулювання (координацією) і контролем. В процесі управління керівник почергово а залежно від завдання та ситуації застосовує ці управлінські функції, ухвалюючи ті чим інші управлінські рішення.

Так функція планування передбачає розробку формулювання мети та довго, середньо та короткострокових цілей діяльності підприємства, а також розробку загальної стратегії та конкретних планів по їх досягненню.

Завдяки функції планування менеджменту визначають головну напрямки вектори руху за якими рухаються всі працівники та підрозділи. Водночас, планування забезпечує розподіл всіх видів ресурсів необхідних для досягнення визначених затверджених мети та цілей. Крім цього планування забезпечує врахування заходів лій які необхідно здійснити за для спільної взаємодії, налагодження комунікацій з партнерами зовнішнього середовища підприємства, впровадження системи обліку та звітності, розробки та проектування бізнес процесів в діяльності підприємства. Процес мотивації спрямований на те щоб дієспівробітників були мотивованими. за для цього перед працівниками визначають ставлять конкретні цілі, що мають бути досяжними та реальними. Важливим в процесі управління є

залучення працівників до формулювання цілей діяльності адже спонукає працівників до ефективного виконання своїх обов'язків.

Функція організації забезпечує формування надійної системи роботи працівників. Функція організації виконує два головні завдання: забезпечує проектування організаційні структури підприємства, визначає обсяг склад та чисельність структурних підрозділів та працівників підприємства та організацію ефективної взаємодії між цими працівниками, а саме між рівнями управління, підрозділами, керівниками та працівниками, а також між самими працівниками.

Завдяки проектуванню структури підприємства визначаються головні напрями його роботи, формуються органи управління, департаменти та підрозділи визначають конкретні функції призначаючи їх виконання певним підрозділам та працівникам, приймають рішення про доцільність розбудови того чи іншого типу організаційної структури яка буде найбільш доцільною для підприємства; визначають ієрархію рівнів управління, розробляють та затверджують норми та регламенти. Вище зазначені елементи проектування мають значний вплив на мотивацію співробітників визначають головні вектори діяльності за якими буде зростання активності роботи працівників. Крім цього важливого значення має рівень централізації управлінської структури та кількість рівнів управління в організації оскільки це впливатиме на формування типів та особливостей взаємозв'язків між працівниками та їх безпосередніми керівниками в процесі управління та на те як буде проектуватися дотриматися та функціонувати на підприємстві сформована ієрархія управління.

Так за умови формування високої організаційної структури управління відмінність якої є багаторівневість підприємства як правило мають розвинену ієрархію та значну кількість рівнів управління. Управлінські рішення на такому підприємстві мають тривалий термін формування та узгодження, рішення приймаються повільно, координація дій між учасниками процесу формування поняття управлінського рішень може бути

забюрократизованою та порушеною. В такій організації складно координуються дії між всіма учасниками задіяними в вирішенні того чи іншого питання, виконавців є віддаленими від керівників, що приймають рішення, а тому останні не завжди розуміють реальний стан речей та реальні можливості та доцільність виконання тих чи інших прийнятих управлінських рішень. На такому підприємстві частими є випадки проявів так званого організаційного сепаратизму» окремих підрозділів характерними ознаками якого є прагнення автономної та самостійної діяльності та значна критика головного керівництва, адміністрації підприємства та прийнятих ними рішень. При такій організаційній структурі рівень мотивації працівників є слабким.

Протилежно іншою є пласка модель організації. За цією моделлю підприємство має невелику кількість рівнів управління. Для таких організації характерним є швидке формування та динамічність вертикальних комунікацій, керівництво безпосереднім спілкується з керівниками лінійних підрозділів та безпосередньо з працівниками. водночас для такої структури характерним є значне навантаження на менеджерів керівників підрозділів адже на них перекладається головна відповідальність за управління, та результати роботи. Водночас в такій структурі працівники мають більше самостійності в прийняття та реалізації рішень та ситуативному рівні їм делегують більше повноважень та відповідальності. В такій організації більш ретельно прискіпливо ставляться до набору співробітників і водночас в такій організацій мотивація персоналу є значно нижчою, а результати роботи очевидними та персоналізованими. таким чином в такій організацій структурі є можливість впровадити диференційовані форми оплати праці та широкий перевід методів та інструментів матеріальної та не матеріальної мотивації, диференціювати форми та обсяги плати праці співробітників. Отже така пласка організаційна структура підприємства є більш сприятливою для ефективного впровадження мотивації.

При пласкій організацій структурі працівники мотивовані та проявляють значно більше активно та ініціативи адже їхні дії та їх результати є видимими для керівництва. Водночас в такій структурі від керівників вимагається більше переваги розуміння таку у відношення з працівниками адже їхнє спілкування та взаємодія відбувається фактично безпосередньо. Це призводить до того що в пласкій структурі значного поширення набувають різні інструменти нематеріальних соціально-психологічних методів мотивації.

Не менш важливими є взаємозв'язки між функцією мотивації та функцією контролю.

Невід'ємною складовою контролю є впровадження аналізу та оцінки . Оцінка роботи персоналу будується на зіставленні реальних отриманих результатів з тими, що були за планом в відповідно це дає можливість оцінити фактично отримані результати в роботі працівників та позитивні тчи негативні відхилення від запланованого. Крім цього контроль включає спостереження за процесами які відбувається та порівнянні отаманих параметрів із запрограмованими з метою контролю відповідності процесів та внесення змін покращень виправлень у випадку виявлення негативних відхилень. Таким чином, зв'язок функції контролю та функції мотивації присутній під час виконання всіх функцій, робіт, задач, операцій завдяки здійсненню попереднього, поточного та заключного контролю. Під час попереднього контролю відбувається постановка завдань та визначаються, приймаються норми та регламенти за якими здійснюються роботи, відбувається розподіл завдань між виконавцями, відбуваються розробка системи матеріальної та нематеріальної мотивації, визначаються вимоги до працівників та їх підбір для виконання тих чи інших обов'язків.

Поточний контроль керівників також здійснює мотивуючий вплив на роботу працівників та на дотримання якості, стандартів та відповідності робіт але багато недоліків можна виявити та виправити під час виконання роботи, що врешті позитивно позначиться на отаманих в процесі виконання

роботи результатах, а внесення корегувальних дій може суттєво їх покращити.

Крім цього те як сам керівник оцінює роботу та її результати здійснює мотивуючий вплив завдяки застосуванню нематеріальних методів такі як похвала, порада, зауваження, допомогу. Такий управлінський вплив здатний стимулювати працівника та своєчасно виявити та мінімізувати помилку, що суттєво покращуватиме результати роботи.

Особливий вплив на мотивацію має заключний контроль адже він контролює результати та забезпечує підбиття підсумків роботи, а оплата як однин із головних матеріальних методів мотивації реалізується саме на основі отриманих підсумків, результатів роботи та їх кількісному підрахунку.

Саме завдяки підбиттю підсумків роботи визначається винагорода працівників. проте мотивація визначає чіткі орієнтири на яких умовах та в яких обсягах ця винагорода буде надаватися . Відповідно формується певні норми, стандарти поведінки працівників, орієнтири із дотриманням яких ця винагорода буде надаватися. формуються взаємозв'язків між змістом праці її результатами стандартами та вимогами до роботи, поведінки працівників та винагородою за її виконання. Заключний контроль має вирішальне значення в питаннях обсягів винагороди яку от має працівник , визначення обсягу заохочення чи навпаки покарання.

Одним із важливих завдань керівника є прийнятті управлінських рішень. передумовою прийняття управлінського рішення є його формування при цьому завжди будуть наявними декілька альтернатив тобто альтернативних варіантів того як можу бути прийнятим чи реалізованим те чи інше управлінське рішення за для реалізацій цілей чи завдань.

Прийняття управлінських рішень невід'ємно пов'язано із функцією мотивації адже перед керівником постає завдання як мотивувати працівників що є прийняті ним управлінського рішення були найкращим

чином з найвищою якість виконаними реалізованими підлеглими, адже від якості виконані рішення значною мірою залежать і його результати та врешті і наслідки які воно матиме в майбутньому. Водночас сама розробка та впровадження системи мотивації являє собою управлінські рішення прийняті за для покращення роботи організації адже керівник має вирішити як саме яким чином від буде стимулювати мотивувати працівників організації до ефективної роботи та оплачувати працівникам її виконання. Таким чином, взаємозв'язок управлінських рішень та мотивації є очевидним. Приймаючи управлінські рішення щодо мотивації працівників керівникам необхідно відповісти на перелік питань в тому числі: чи зацікавлені та наскільки зацікавлені працівники в результатах своєї праці та якості її виконання; наскільки своєчасно приймаються рішення спрямовані на вирішення певних проблем; наскільки правомірним є дії та заходи які здійснюються за для мотивації працівників; та наскільки справедливою є винагорода та покарання бо у протилежному випадку мотиваційні фактори можуть стати демотиваторами та наскільки залучені самі працівники до формування та прийняття управлінських рішень.

Так, залучення працівників до формування та прийняття управлінських рішень само по собі є інструментом нематеріальної мотивації, адже таким чином працівники мають можливість відчути свою значимість приналежність по управлінських процесів повагу та врахування їхньої думки, точки зору. Проте таке долучення має і цілком матеріальний аспект адже це дає можливість при опрацюванні майбутньому прийняття управлінського рішення врахувати інтереси самого працівника які часто мають в тому числі і економічний характер. В цілому таке залучення сприяє покращенню роботи в організації, зменшує кількість конфліктів, забезпечує зростання якості виконання робіт та їх результатів, з'єднує підрозділи та працівників між собою в єдиний колектив та забезпечує зростання ефективності роботи підприємства в цілому. говорячи мовою науки забезпечується отримання ефекту синергії додаткової якості в роботі

управлінської системи завдяки взаємодії з'єднанню всіх їх компонентів разом.

Проте прийняття управлінських рішень за доручення до цього процесу з працівників має і певні недоліки. При надмірно частому постійному використанні цього інструменту може виникнути проблема зменшення ваги формальних повноважень керівника та його авторитету, рішення сформовані самостійно керівником не будуть сприйматися та виконуються однозначно. У працівників з'явиться оманливе відчуття правомірності та можливості невиконання цього рішення або виконання але не так як було зазначено керівником а з впровадженням самостійно прийнятих змін, що може призвести до значних негативних наслідків в роботі підприємства та погіршити результати.

Саме тому залучення працівників до прийняття управлінських рішень має здійснюватися лише за певних умов не повинно носити постійний системний характер.

Мотивація та її дієвість значної мірою залежить від так званої мотиваційної сфери особистості яка визначається як ієрархічна система мотивів що рухають тією чи іншою людиною, працівником.

Структура мотивації сама по собі є достатньо складною. Вона формує певну ієрархію для самого працівника так і для підприємства роботодавців. Так мотиви можуть ранжувати за їх значимістю, вагою, впливами цінністю як для працівників так і для роботодавців визначаючи їх важливість. При цьому оцінка важливості значення того чи іншого мотиву у цих двох сторін можуть бути різними. Так для підприємств певний тариф за виконання операцій може здаватися достатнім навіть завеликим, водночас для працівникові враховуючи його особливостей ставлення до роботи та сукупністю зусиль оскільки він має виступити на її виконання цей тариф може здатися занадто малий та несправедливим що однозначно негативно позначить як на обсягах виконання цієї операції такі і на якості її виконання. Визначити особливості чи узгодженості того чи іншого мотиву є завданням

складним і потребує загального всебічного бачення та вирішення цього питання.

На формування цієї мотиваційної сфери впливає безпосередньо характер особисті риси працівника, його професійні навички, досвід кваліфікація та інші фактори включаючи соціальне середовище, фінансовий стан та інші фактори. Водночас, за характером кожна людина по різному ставитися до себе, до суспільства та до виконання своїх професійних обов'язкові. Все це відображатиме позицію працівника щодо мотивів які будуть запропонованими керівництвом організації. Якщо мотиви не будуть відповідати очікуванням працівника вони не стимулюватимуть працювати ефективно а їх впровадження не матиме необхідного позитивного результату.

У мотиваційні сфері науковцями визначаються три види спрямованості особистості: це особиста, колективна та ділова. У кожного працівника може домінувати певний тип зазначених спрямувань це і визначатиме його вчинки та мотиви які спонукатимуть працівника до здійснення дій. Кожній такій спрямованості як стверджують науковців відповідає сукупність власних якостей рис характеру та поведінкових типів працівників. Водночас одним із найбільш важливих для впроваджу мотивації науковці зазначають соціальні мотиви які мають значний впоїв на роботу працівника на підприємстві, проте не менш важливим є і особистісні мотиви прагнень до само вираження саморозвитку удосконалення , бажанні використати свої знання, вміння, таланти, певні притаманні людині відмінні якості.

В ієрархіє мотиви можуть мати різне співвідношення та значення тому керівник який управляє працівником має визначитися із мотивами які рухають цією людиною та враховувати те що ці мотиви мають динаміку та можуть змінюватися під впливом зовнішніх та внутрішніх обставин.

Характеризуючи мотиваційну сферу наковці наводять такі їх ознаки як: множинність, динаміку, структурність, ієрархію, невизначеність мотивів, силу, стійкість.

Мотиваційна сфера представляє людину лише з однієї площини. Крім цього присутні сфери які випливають на те як людина приймає рішень та що нею рахує. Такими сферами виступають інтелектуальна вольова, емоційна. Всі ці сфери між собою взаємозалежні і людини приймає те чи інше рішення під впливом всіх цих сфер.

Мотивація має безпосередній вплив на емоції людини, а емоції примушують працювати краще чи гірше здобувати краще результати чи навпаки викликають байдужість у виконання працівником своєї роботи. Внаслідок цього керівникам необхідно застосовувати компресний підхід до застосування мотивації, формування мотиваційних факторів враховуючи всі фактори та властивості мотиваційного процесу, мотиваційної поведінки особистостей та врахувати це при прийнятті відповідних управлінських рішень.

1.2. Класифікації методів мотивації персоналу в управлінні підприємством

Методи мотивації персоналу мають сформовану та обгрунтовану класифікацію. Теоретико-методичні засади впровадження мотивації та класифікації методів мотивації ґрунтовно досліджено та викладено у працях провідних іноземних та вітчизняних науковців.

Однією із найбільш поширених є класифікація відповідно до груп потреб за якою визначають матеріальну, трудову та статусну мотивацію. матеріальна мотивація спрямована на реалізацію матеріальних стимулів та мотивів працівників. Матеріальні мотиви працівників це бажання отримати належний обсяг матеріальної винагороди за свою працю. матеріальні мотиви спрямованы на покращення рівня життя, забезпечення добробуту, зростання особистого доходу та його структури, та диференціювання доходу на підприємстві. Важливим при цьому забезпечені дієвості матеріальних

стимулів які впроваджено на підприємстві. матеріальна мотивація зазвичай пов'язані із результатами які отримують підприємства та розподілом матеріальних результатів в вигляді матеріальної винагороди між працівниками.

Трудова мотивація це мотивація безпосередньо пов'язані із виконанням працівниками свої обов'язків, змістом тієї роботи яку вини виконують, роботи режимом умовами в яких працюють співробітники та самою організацією роботи. Так, робота може бути для працівника цікавою чи не цікавою, а її виконання приємним чи навпаки викликати проблеми пов'язані із умовами праці середовище чи самим виконанням роботи. таким чином сама робота може бути стимулом чи навпаки де стимулювати працівники, примушувати його шукати інше місце роботи. Трудова мотивація торкається фізичних, фізіологічних аспектів а також емоційної складової реакції працівника на самі обов'язки те де, як і коли вони мають виконуватися.

Кожен працівник шукає роботу яка буде відповідати ого очікуванням та враховувати його потреби, буде цікавою, передбачатиме можливості до подальшого кар'єрного зростання, та в окремих працівників можливості до самореалізації професійного зростання. Водночас, кожен працівник зацікавлений у тому щоб його робота була високо оціненою керівником та має майбутні перспективи. Проте не менш важливим для працівника є умови праці у яких він виконує свою роботу включаючи кліматичні, психологічні умови, графік, обсяг інтенсивності навантаження, рівень стресу та його динаміка за яких має відбуватися виконання покладених обов'язків.

Статусна мотивація це мотивація яка рухає працівником в його бажанні кар'єрного зростання, отримання вищої посади та отримання повноважень до виконання більш складових та відповідальної роботи, дотримання влади для управління іншими працівниками.

Статусна мотивація також відображає прагнення людей отримати роботу в відомих престижних, провідних компаніях, на державній службі і

там забезпечити собі кар'єрне зростання. Водночас, статусна мотивація підтримує прагнення працівника до лідерства, йог бажання отримати більш вищий статут та повагу інших працівників, колективу, бажання працівника мати авторитет та забезпечення його зміцнення.

Інша класифікація за використаними способами визначає нормативну, примусову та стимулюючу класифікацію. Нормативна класифікація визначає спонукання працівників до дій через впровадження певних норм та нормативів починаючи від графіку роботи та норм робочого часу завершуючи нормами в вигляді планів на виконання робіт, операцій які працівник повинен виконати протягом певного періоду. Інструментами впровадження нормативної мотивації виступають засоби соціально психологічного впливу так як інформування, переконання, навіювання. Примусова мотивація це мотивація заснована на владі керівника, зобов'язання працівників виконувати покладені на них обов'язки та погроз пов'язаних із невиконанням цих покладених на працівників зобов'язань.

Стимулююча мотивація це мотивація яка передбачає безпосередній вплив на особистість працівника які спонукатимуть його до відповідних дій. Стимулююча мотивація має загальний непрямий характер вона створює, формує умови за яких працівник матиме бажання та необхідність у виконанні свої професійних обов'язків.

За джерелами мотивування мотивація класифікується на внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація визначається тим, що працівник виконуючи професійні задачі створює мотиви. Тобто це найчастіше проявляється як постановка працівником в процесі виконані діяльності певної мети та спрямування зусиль на її досягнення. Внутрішня мотивація визначається тим що працівник розуміє покладені на нього зобов'язання, свідомо їх сприймає та усвідомлює мотив за для яких відбуваються виконання цієї роботи, а також планую алгоритм порядок виконання задач які покладені на працівника. Таким чином внутрішньо мотивовані люди добре володіють ситуацією, зазнавай досягають гарних

результатів від виконання цією роботи та менш витрачають зусилля на її виконання. Крім цього внутрішня мотивація стимулює працівника вчитися підвищувати власну кваліфікацію та опановувати нові знання необхідні для подальшого виконання професійних обов'язків. внутрішня мотивація є результатом розуміння керівником потреб мотивів які спонукатимуть працівників до дій та знаходження засобів для стимулів для їх задоволення. Зовнішня мотивація визначається зовнішнім впливом на працівника. інструментами цього впливу виступають оплати праці, розпорядження, накази , впровадження регламентів правил та норм. Зовнішня мотивація характерна тим, що працівник не сам обирає як і що йому робити та усвідомлено планує свою роботу, а робота нав'язується працівникові в директивному порядку.

При цьому для ефективного мотивування працівників необхідним комбінування та одночасне збалансоване застосування як внутрішньої так і зовнішньої мотивації. Про формування систем мотивації на підприємстві її основу формує зовнішня мотивація проте інструменти комбінуються таким чином щоб створювати внутрішні стимули, мотиви які спонукали б працівників до діяльності та кращого виконання роботи.

Іншим видом класифікації мотивації є класифікація за спрямованість на досягнення цілей визначають сприятливу та негативну мотивацію. Позитивна мотивація сприяє досягнення визначених цілей підприємства. Поширеними інструментами сприятливої мотивації зазначають матеріальне заохочення роботи співробітників – надання премій та надбавок, зростання авторитету статусу співробітника, делегування йому виконання більш складної та відповідальної роботи, обов'язків , визначення заслуг працівника. Негативна мотивація це мотивація заснована на впливі можливого покарання за невиконання чи неефективне виконання обов'язків. До інструментів негативної мотивації відносять різного роду фінансові стягнення, штрафи, вирахування, пониження на посаді, зниження статусу, психологічна ізоляція співробітника та інші. При цьому якщо підприємство застосовує

інструменти негативної мотивації необхідно врахувати важливість єдиних норм та вимог, а також їхніх наслідків для всіх працівників в однаковій мірі.

Слід зазначити, що основою методів мотивації є розуміння мотивів та стимулів.

Поняття стимулу має давню історію. Воно з'явилося ще в Древньому Римі та з латинською означало батіг чи палиця якої підганяли свійську худобу. Таким чином поняття стимул асоціюють з процесам прискорення дій з застосуванням певного подразника здатного причинити зростання активності в діях працівника. Стимули загалом мають різні ознаки, ними можуть виступати як матеріальні блага та заохочення такі як зростання оплати праці так і професійні такі як підвищення на посаді чи отримання вищого соціального статусу. Водночас стимулом може виступати бажання до самовираження чи навпаки отримання автономності самостійності в своїх діях чи бажання самостійно приймати рішення. Узагальнено науковцями зазначається що стимули це блага (матеріального та нематеріального характеру), які становлять цінність для певної людини працівника та здатні спонукати його до виконання певної діяльності. Поняття мотиву та стимулу має відмінності. Вони полягають у тому що стимулами втопають самі блага, а мотивами бажання працівників їх отримати.

Таким чином стимулювання роботи працівників є ефективним за умови що стимули стають мотивами та відображають реальні потреби працівників та здатні їх задовольнити. Так сама по собі премія не є мотивом якщо її обсяги та форма надання не матимуть вибіркового характеру та за сумою не будуть суттєвими і відповідати очікуванням працівника. Тоді прагнення отримати таку премію стає мотивом для покращення роботи. Водночас, стимул може залишитися лише стимулом та не перетворитися в мотив якщо вимоги є недосяжними для реалізації працівником. Якщо вимоги виконати неможливо а стимул недосяжний для звичного середнього працівника він є стимулом лише формально теж є мотивом, що фактично покращить результати роботи працівника.

Стимул може не стати для працівника мотивом якщо працівник немає належної освіти знань, досвіду, кваліфікації чи технічних засобів для виконання певних дій за які обіцяна винагорода, а отже така робота не може бути ним фізично виконаною.

Процес стимулювання за визначенням науковців є процесом застосування отриманих стимулів за для блага співробітників та самого підприємства. За іншим визначенням стимулювання є впливом на трудову діяльність персоналу внаслідок формування важливих для працівника умов які спонукатимуть його до відповідних дій. Стимулювання також визначають як вплив, підштовхування працівника до дій. Загалом стимулами можуть виступати різні об'єкти, матеріальні блага, обіцянки, можливості що надаються працівникові за вчинення певних дій та ті що він прагне отримати як винагороду за результати роботи, дії. Завдяки стимулюванню формуються умови необхідні для забезпечення трудової активності працівників і водночас створюються можливості для ефективної роботи всього підприємства.

Загалом стимулювання виконує низку важливих функцій таких як економічна- оскільки впровадження економічних стимулів сприяє застосуванню продуктивності роботи персоналу; соціальна функція зв'язки тому що отримує гідну оплату праці працівники забезпечують собі та своїм родинам можливості до отримання інших економічних благ та забезпечує зростання рівні життя населення, сприяє соціальній стабільності та суспільному добробуту. Значення соціальної функції проявляють в занятості працівників визначенні їхнього місця в соціальному середовищі загалом. Соціально-психологічна функція проявляється у тому що яким чином стимулювання впливатиме на світогляд співробітників визначення їхніх цінностей, потребує життєвих орієнтирів та мотиваторів професійної діяльності та відношення до роботи. Морально-виховна функція забезпечує формування особистості працівника його внутрішнього світогляду, людських якостей та особистого сприйняття та поведінки, емоцій

в ставленні до роботи. Таким чином разом всі ці функції впливають на те як працівники виконуються свої професійні обов'язки.

Узагальнення класифікації методів мотивації представлено на рис 1.1.

Рис. 1.1. Узагальнення класифікації методів мотивації

Джерело: сформовано на основі [12]

Стимули як і мотиви класифікуються науковцями за різними ознаками.

Однією із найбільш загатних класифікацій є поділ за суб'єктами інтересів на три головні групи : суспільні, колективні та індивідуальні. Слід

зазначити, що стимули цих трьох груп взаємопов'язані між собою та здійснюють взаємні впливи.

Суспільні стимули визначаються загально людськими інтересами та цінностями, вони впроваджують державою за для активування ділової активності розвитку певних сфер діяльності в якій і підприємства і їх працівники та галузі в цілому заохочуються до певних дій. Такі стимули реалізується через планомірний вплив та дію відповідної державної політики та впивають на економіку, суспільне життя, демографію.

Колективні стимули спрямовані на управління доходами колективів підприємств та здатні впливати на їх розміри та характер появи. Колективні стимули як правило можна виміряти певними показниками. Такими про активними стимулами в умовах ринку стають ціни та результати економічної діяльності – прибуток який отримують підприємства, що являють собою колективи працюючих співробітників.

Індивідуальним стимулами виступають матеріальні та нематеріальні стимули які застосовують для активування та зростання зацікавленості самих працівників виходячи з тих потреб які вони усвідомлюють та прагнуть задовольнити особисті стимули завжди взаємопов'язані із колективними та суспільними оскільки економічні процеси є взаємопов'язаними та взаємозалежними.

В залежності від того які саме потреби прагне задовольним працівник стимули поділяють на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні стимули побудовані на майнових інтересах співробітників і можуть бути фінансовими та не фінансовими. Фінансовими, грошовими стимулами може виступати заробітна плата працівників, отримання премії, відсотків від отриманої виручки чи надання працівникам безвідсоткових позик від підприємства. Нематеріальними стимулами є створення відповідно сприятливого позитивного середовища в колективі, санітарно-гігієнічних, побутових умов зручних для роботи працівників, надання працівникам житла, автотранспортних засобів, надання путівок на відпочинок чи оплата

лікування медичного страхування працівників та інші види заохочень що несуть в собі важливі для працівника блага проте не видаються готівковими коштами. Соціальними стимулами виступають надання працівникам перспектив та можливостей для кар'єрного зростання, забезпечення можливості до підвищення кваліфікації навчання можливість здійснювати соціально значиму діяльність та отримати вищий соціальний статус. Соціальні стимули є важливими для працівників, що мають бажання проявляти ініціативу та бажають здобувати нові вища можливості. Моральні стимули визначають потреби персоналу в повазі та визнанні значимості та ваги їхньої праці, а також в схвалені їх дій та повазі керівництва та колег. Формами прояву моральних стимулів можуть виступати висока оцінка праці співробітника, подяка висловлена усно чи письмово, присвоєння почесного звання та інші відзнаки. Творчі стимули спрямовані на задоволення потреб співробітників у реалізації власного творчого потенціалу розкриття таланту, вмінь , розвитку особистості працівника. такі стимули можуть проявлятися в формі доручення співробітникам вадливих та складних задач, можливостей до прояву їх креативності таланту, можливості самостійно планувати та реалізувати певні проекти, а також надання їм прав та можливістю долучатися до вирішення складних управлінських задач.

Соціально-психологічні стимули реалізується завдяки наданню працівникам можливості спілкуватися та формуванні певного соціально сприятливого позитивного середовища в колективі між колегами працівниками.

Наступною групою стимулів є стимули самоствердження вони є дуже особистісними та визначають як ті чи інші працівники здобувають визначені для себе професійні, кар'єрні та особистісні висоти. Стимули самоствердження є вибірковими, вони діють не на всіх працівників проте вони є дуже потужними та необхідними для окремих найбільш амбіційних і водночас перспективних груп працівників які як правило і рухаються

кар'єрними сходами та можуть складати основу професійно управлінське ядро підприємства.

Стимули самоствердження спрямовують до дій без прямих зовнішніх впливів. За способами впливу на працівників вони поділяються на заохочення за якими працівників заохочують стимулюють щось зробити та примушування коли приймаються директиви, що створюють умови за яких працівники вимушені здійснювати певні дії щоб не мати від подальшого негативних наслідків від не вчинення дій.

1.3. Стадії та етапи процесу управління мотивацією персоналу підприємства

Впровадження мотивації працівників проходить певні етапи процесу свого планування та реалізації.

Структура процесу мотивації і включає наступні послідовні стадії.

1. Стадія. Виникнення потреби. На цій стадії працівник відчуває нестачу в чомусь та формується розуміння того яким чином, за допомогою яких заходів дій потреба працівника може бути задоволеною.

2. Стадія. Пошук можливостей задоволення потреби. Працівник розуміє необхідність знайти варіанти задоволення власної потреби або ж відхилити чи ігнорувати її.

3. Стадія. Визначення мети та напряму дій. Працівник ставить перед собою мету та визначає, що саме він має зробити за для її досягнення. Таким чином відбувається узгодження деяких важливих факторів: узагальнення того що працівник отримає в результаті задоволення потреби, що має бути зроблено за для отримання результату та наскільки очікування будуть виправдані результатом.

4. Стадія. Виконання дій. Працівники спрямовують всі свої дії та сили на те, що дасть йому можливість отримати бажане. Водночас на цій

стадії сама діяльність має значний вплив на подальшу мотивацію працівника саме тому на цьому етапі цілі на які спрямовано зусилля працівника можуть змінюватися.

5. Стадія. Отримання винагороди за виконану роботу. По завершенню виконання роботи чи за її результатами працівник отримує очікувану винагороду та визначається з тим наскільки отримане відповідає очікування та чи достатньо отриманої винагороди за для того щоб задовольнити потреби працівника. Таким чином на цій стадії може змінюватися як мотивація так і сила впливу мотивів на діяльність працівника, вона може ватрати свої мотивуючі якості аьо навпаки поститися чи зберегти свої позиції.

6. Стадія. Задоволення потреби. В залежності від того наскільки була задоволеною наявна потреба працівника в подальшому вона може або бути задоволеною або зберігатися і далі впроваджувати мотивувати працівника у майбутньому.

7. Стадія. Визначає оцінку результатів від задоволення потреб працівника та пов’язані їх оцінкою керівником застосованих методів мотивації та дослідження її впливу на реалізацію потреб працівника з метою визнання того які зміни необхідно внести в ситому мотивації в подальшому та з актуалізацією переглядом потреб та засобів впливу на працівникові з метою їх задоволення.

На рис. 1.2. представлено стадії та етапи процесу мотивації персоналу організації

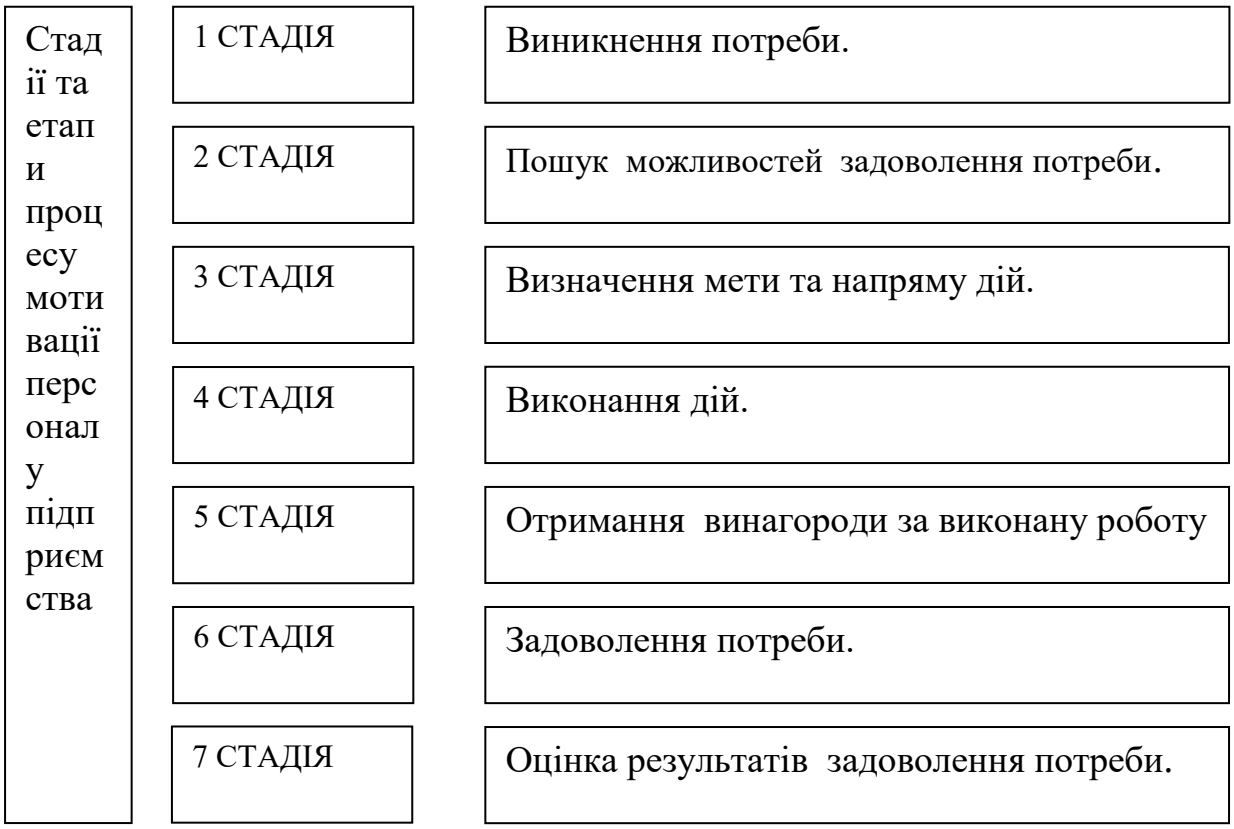

Рис.1.2. Стадії та етапи процесу мотивації персоналу підприємства

Джерело: сформовано на основі [15]

Слід зазначити, що запровадження на підприємстві мотивування стимулювання роботи працівників потребує формування та розбудови ефективної системи управління. Водночас на підприємств може впливати перелік факторів які заважатимуть ефективній розбудові такої системи. До таких негативних факторів відносять: складності у визначенні реальних потреб працівників; складність чинників які можуть впливати на потреби працівників в той чи інший період їх роботи на підприємстві; складність та взаємозв'язок самих потреб між собою; розбіжності мотивів тих чи інших працівників, що ускладнює формування моделей мотивування; необ'єктивність оцінки працівників їх робити; недооцінка чи переоцінка самих засобів мотивації та їх впливу на працівникові та можливість задовольнити наявну у працівників потребу.

Загалом потреба працівника будь в чому є основою мотивації оскільки всіх мотиваційні засоби та заходи спрямовуються на її задоволення.

Завдяки потребі працівники мають внутрішні стимули за для того щоб вчиняти ті чи інші дії діяльності, виконувати операції роботи, задачі та функції. Саме потреба примушує працівника діями тим чи іншим чином і керівники в процесі управління використовують ці особистісні чи соціально економічні властивості потре за для того щоб спрямовувати зусилля працівника на виконання певних дій з впровадженням розбудовою системи мотивації.

У науковій літературі представлено декілька визначень поняття потреба. вона визначається як відсутність нестача чогось, що є об'єктивно необхідним для працівника за для забезпечення життєдіяльності, розвитку як особистості чи фахівця.

Потреба визначається як спрямованість на виконання певних дій за для забезпечення життєдіяльності. Потреба також визначається як усвідомлення людиною загалом необхідності до самозбереження. За іншим визначенням потреба спрямовується на реалізацію глибинних внутрішніх установок людини що забезпечується її виживання та подальше функціонування та розвиток.

В залежності від ступеня задоволення тієї чи іншої потреби співробітників (задоволеної вона частково задоволена чи усунута) мотивація дій працівника моду бути посиленою чи навпаки зміненою за для пошуку нових можливостей для задоволення потреб працівників.

Наведені стадії процесу мотивації є типовими для підприємств. Водночас на кожному підприємстві та в конкретній ситуації система потреб має свої особливості. В першу чергу це стосується соціально-психологічних потреб які визначаються науковцями як вторинні потреби. Первині потреби що є фізіологічними задовольняються матеріальними методами та засобами та є для переважної більшості підприємств та працівників традиційними та спільними. Так первині потреби охоплюють потреби фізіологічного характеру задовольняються із застосуванням матеріальних методів основою яких є різні форми оплати праці, що несуть в собі значне та основне

мотиваційне навантаження. соціально- психологічні потреби задовольняються завдяки впроваджень метолів та засобів трудової та статусної мотивації.

Науковцями визначаються перелік потреб на які мають сконцентрувати увагу керівники з метою зростання ефективності мотивації працівників. Серед них домінантність яка визначає бажання працівника домінувати управляти іншими працівниками на підприємстві таким чином для його мотивування необхідним є застосування інструментів статусної мотивації. Іншої потребою може виступати агресія яка проявляється в бажанні судити інших працівників оцінювати їх дії та вчинки виявляти зловживання, порушення невідповідності. Задоволення цих потреб також забезпечується методами статусної мотивації. Наступною потребою є пошук дружній відносин прояв симпатії та бажання лише спілкуватися з іншим працівником особливо як що така людина є керівником чи стоїть вище за рангом в ієрархічній системі підприємства. Бажання отримати автономію самостійність у виконанні роботи з можливістю самостійно примати оперативні та ситуативні рішення та відповідати лише за результати цією виконаної роботи також є потребою, що може спонукати працівників до кращого виконання своїх обов’язків але багато працівників, особливо спеціалістів, прагнуть бути звільненими від дотримання режимів та чіткою регламентації дій. Наступною потребою є прагнення підпорядкування воно протилежне автономії та виникає толі коли працівникові для комфортної роботи навпаки необхідно вчувати що ого хтось веде, найчастіше його безпосередній керівник, вчить, наставляє спрямовує та контролює дії і таким чином у працівника виникає впевненість у правильності, відповідній спрямованості його дій та в відповідності результатів які будуть отриманими. Як правило, ця потреба є характерної для початківців працівників які проходять на підприємстві етап адаптації, або не мають досвіду роботи та набувають його тоді для працівників принципово важливим є отримання наставника який спрямовуватиме цю роботу та

навчатиме працівника. наступною потребою є потреба у повазі вона пов’язані із тим, що люди прагнуть щоб їх поважали як фахівців і як людей що мають власну гордість , гідність – це особисті межі які не мають бути порушеним в тому числі керівниками. На потребі працівника в повазі ґрунтується значна кількість соціально психологічних методі мотивації в тому числі відзнаки працівників грамоти, нагороди за досягнення перед підприємством та особисті досягнення що свідчить про відзнаку заслуг працівника адміністрацією, це є делегування части управлінських повноважень працівникові і дошка пошани на підприємстві та інші інструменти мотивації роботи працівника що забезпечують підтримку та зростання його авторитету серед колег та керівництва.

Потреба у досягненнях та бажання бути перший кращим серед колег, успішно виконувати роботу це також є однією із найбільш поширених потреб які притаманні фактично всім працівникам проте проявляється у різних людей в різній мірі. У одних ледь розвинені у інших досягають значного обсягу коли для одних принципово важливим стає успішність – бути першим у всього. як правило, такі працівники потребують визнання керівниками та колективом їх першості, а по друге вони потребують кар’єрного зростання як результату визнання їх переваг. Іноді це може заважати загальним результатам роботи тому що інтереси окремих працівників починають домінувати над інтересами всього підприємства. егоїзм або прагнення реалізувати власні інтереси понад усе є наступною потреб яку можуть використовувати керівники за для формування мотиваційних засобів в управлінні. Водночас наступною ознакою є альтруїзм або бажання служити людям та поступатися власними інтересами за для загального соціального блага чи інших людей. Альтруїзм є одним із потужних стимулів який рухає людьми та дає можливість робити певні безкорисливі вчинки притаманні багатьом людям тому він також виступає потребою реалізація якої може стимулювати працівників працювати краще, з вищої віддачею та результатом. Наступною потребою людини є потреба у

самозахисті. Ця потреба пов'язана із бажанням людини уникнути небезпек, бути обережною та уникати боротьби. Забезпечення безпеки є одним із фізіологічних потреб людини , потреб до самозбереження до самозахисту а тому така потреба поєднує як фізіологічні так і морально-психологічні аспекти потреб. Наступною потребою є потреба в дотримані порядку. Вона поринає у бажані працівника навести лад у справах, і це виступає одним із вагомих стимуулв для діяльності працівників. Цей перелік може бути доповнений іншими потребами економічного, фізіологічного, соціального та психологічного характеру, адже кожний працівник є індивідуумом і ним рухає певна окрема кількість факторів та мотивів. Так для соціально орієнтованих працівників найбільш ефективними мотивами будуть мотиви спрямовані на задоволення соціальних потреб в повазі, альтруїзмі пошуку дружніх зв'язків.

Типові потреби працівників , які мають бути врахованими в розробці системи мотивації представлено на рис 1.3.

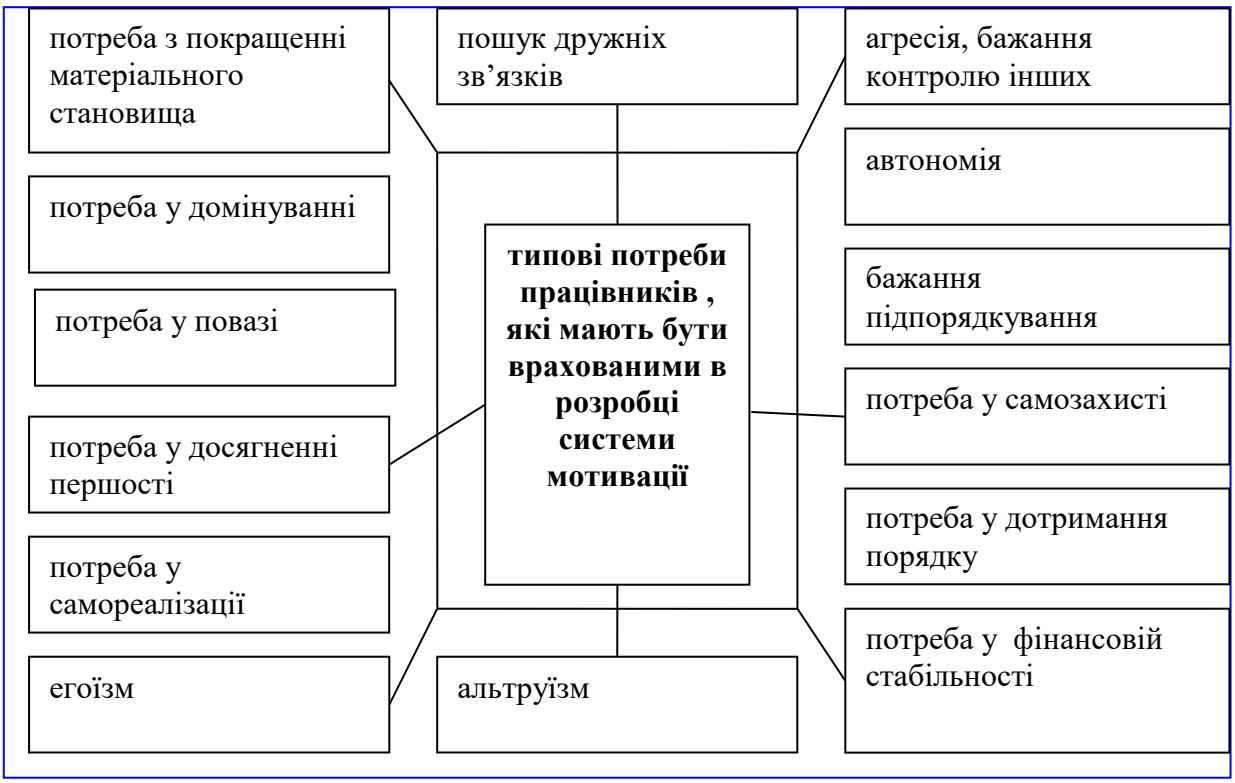

Рис. 1.3. Типові потреби працівників , які мають бути врахованими в розробці системи мотивації

Джерело: сформоване автором

Для людей з домінуванням власних інтересів та бажаннями кар'єрного зростання найбільш важливим буде реалізація власних ідей та інтересів, кар'єрне зростання егоїзм та домінування над іншими працівниками. Для творчих особистостей важливим буде домінування та автономія, можливості розкрити власний потенціал і водночас повага та визнання заслуг цього працівника його керівником.

Ефективність самою системи мотивації її напрямів та заходів залежить від того наскільки ефективно виявлені мотиви та розроблені заходи відповідають виявленим потребам працівників. Водночас слід враховувати що мотиви людей періодично змінюються. Це призводить до необхідності проведені системного постійного моніторингу спрямована на виявлення потреб працівників та ефективності запроваджених методів мотивації такий моніторинг найчастіше передбачає анкетування опитування працівників з метою виявлення змін та визнання ключових показників за якими можна було б опрацювати результати опитування та отримати кількісно-якісне представлення результатів здійснення аналізу таких результатів дасть можливість виявити зміни. Відповідно за результатами виявлених змін періодично потрібно проводити перегляд актуалізацію мотиваційних заходів, методів та інструментів мотивації які застосовуються з метою їх актуалізаціє та забезпечення найбільш високого результату від їх впровадження.

Слід зазначити, що на впровадження системи мотивації впливає низка чинників які ускладнюють процеси управління працівниками. Для таких факторів науковці відносять наступні.

1. Неочевидність мотивів працівників. Кожна людина індивідуальна і можливо лише припускати які саме мотиви нею рухають та чому. Глибинні

мотиви людини іноді виявити дуже важного особливо коли сам працівник ретельної їх приховує. само тому на великих підприємствах що мають такі значні кадрові ресурси впроваджується посада штатного психолога, що має можливість та навички професійного оцінюванні різних психотипів людей та оцінювання справжніх мотивів які ними рухають.

2. Мотиваційні процеси є мінливими. Таким чином мотиви можуть змінюватися в часі, через зміни в психології самою людини через під тиском впливу зовнішніх обставив. Часто мотиваційні процеси змінюються через зростання професіоналізму чи через дорослішання, набуття досвіду працівником чи зміни в його цінностях чи життєвих орієнтирах.

3. Відмінність у мотивах працівників. Кожен працівник індивідуум. саме тому структура мотивів у працівників є різною. Одні і ті ж мотиви можуть по різному впливати на різних працівників і те що є ефективним для одних є недостатньо ефективним для інших. Це призводить до неможливості повною мірою передбачати результати, наслідки впровадження мотивації працівників.

4. Наявність значної кількості способів задоволення потреб людини, що призводить до складності зорієнтуватися та визначити із конкретними засобами ефективними для більшості працівників.

5. Наявність взаємозалежності між процесами на підприємстві та недостатній обсяг зворотної інформації яка надходить від працівників проте як змінюють їх обов'язки, процеси чи операції як і вони виконують та безпосередньо технології які використовуються працівниками в процесі роботи.

6. Недостатність врахування мотивів, мотивації працівників керівниками організації, які не завжди вважають за потрібне аналізувати потреби працівників та управляти через дії спрямовані на задоволення цих потреб.

Загалом недостатнє приділення керівниками уваги до потреб працівників та знаходження шляхів способів впливу спрямованих на

задоволення цих потреб призводить до зниження рівня мотивації самих працівників і як наслідок до зниження ефективності управління оскільки керівник фактично не може мотивувати своїх працівників тому що враховуються таким чином лише інтереси самого керівника та підприємства, а інтереси працівника або не враховано загалом або задовольняються не в повній мірі.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

2.1. Загальна характеристика та напрями діяльності ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

Діяльність охоронних підприємств холдингу «Гетьман» розпочалася у 2011 році. Зростаючи та об’єднуючись з іншими структурами охоронної діяльності організація 26.03.2021р. пройшла реєстрацію як ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН», код ЄДРПОУ 44192899.

Керівником фірми ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» є Кураш Артем Володимирович.

Організаційно-правова форма організації «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Основний вид діяльності (КВЕД) – 80.10 Діяльність приватних охоронних служб.

ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» має юридичну адресу: Україна, 02230, місто Київ, вулиця Тодося Осьмачки, будинок 58 А, квартира 112. Головний КВЕД юрсоби ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» — 80.10 Діяльність приватних охоронних служб. Виторг підприємства за 2023 складає 4 990 600 гривень.

Головними напрямами діяльності ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»:

- охорона об'єктів;
- фізична охорона житлових об'єктів;
- фізична охорона коммерційних обь'єктів;
- фізична охорона шкіл та дитячих садків;
- фізична охорона масових заходів

- особиста охоронна;
- супровід вантажів;
- охоронник-консьєрж;
- комплексне обслуговування паркінгів.

Охорона об'єктів передбачає забезпечення співробітниками «ГЕТЬМАН» виявлення і запобігання проникненню сторонніх осіб на територію, а також запобігання конфліктам та здійснення контролю за станом електронного устаткування систем безпеки.

Охоронна діяльність – являє собою здійснення заходів щодо забезпечення охорони фізичної особи або майна на умовах і в порядку, передбаченому законодавством. Об'єктами охорони є фізичні особи (крім посадових осіб органів державної влади та громадян, щодо яких заходи захисту життя, здоров'я здійснюються відповідно до окремих нормативних-правових актів), майно фізичних і юридичних осіб.

Спеціалістами ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» здійснюються значний обсяг діяльностей в сфері безпеки.

Охорона майна яка визначається як - особливий вид діяльності з організації та практичного здійснення заходів, спрямованих на забезпечення схоронності, цілісності визначених володільцем і належних йому будівель, споруд, територій, акваторій, транспортних засобів, валютних цінностей, цінних паперів та іншого рухомого і нерухомого майна, з метою відвернення та/або недопущення безпосередніх протиправних посягань щодо нього, припинення несанкціонованого володільцем доступу до нього для збереження його фізичного стану та забезпечення здійснення володільцем цього майна всіх належних йому повноважень щодо нього;

Охорона фізичних осіб - особливий вид діяльності з організації та практичного здійснення заходів, спрямованих на забезпечення особистої безпеки індивідуально визначеної фізичної особи шляхом відвернення та/або недопущення негативного безпосереднього впливу факторів протиправного та іншого характеру на стан її життя та здоров'я.

Головним ресурсом підприємства є кадрові ресурси, персоналу які можна поділити на відповідні групи:

- персонал охорони - це працівники, які перебувають у трудових відносинах з власником або вповноваженим ним органом - суб'єктом охоронної діяльності, обіймаючи посади, безпосередньо пов'язані з організацією та здійсненням охорони, а саме головні фахівці, охоронники та охоронці, які відповідають кваліфікаційним та іншим вимогам.

-головний фахівець (організатор майнової та особистої безпеки) - керівник суб'єкта охоронної діяльності або його заступник, а також у разі виробничої необхідності інші працівники, до функціональних обов'язків яких входить організація заходів охорони, контроль за виконанням охоронниками та охоронцями покладених на них обов'язків і які мають відповідну кваліфікацію;

- охоронники - працівники суб'єкта охоронної діяльності, які за функціональними обов'язками безпосередньо виконують функції з охорони майна відповідно до свого кваліфікаційного рівня;

- охоронці - працівники суб'єкта охоронної діяльності, які за функціональними обов'язками безпосередньо виконують функції з охорони фізичних осіб відповідно до свого кваліфікаційного рівня;

- спеціалізовані охоронні підрозділи - охоронні структурні підрозділи без статусу юридичної особи, створений юридичною особою для захисту життя та здоров'я співробітників, власного майна або майна та валютних цінностей, переданих банківським установам його клієнтами.

Охорона фізичних осіб, а також охорона майна фізичних і юридичних осіб забезпечуються шляхом:

- здійснення контролю за станом майнової безпеки об'єкта охорони;

- запобігання загроз особистій безпеці осіб, які охороняються;

- реагування, в межах наданих законом повноважень, на протиправні дії та надзвичайні обставини.

Стан майнової безпеки об'єкта охорони контролюється персоналом охорони, в тому числі шляхом запровадження стаціонарних постів охорони, мобільних патрулів (персонал охорони, задіяний до виконання заходів з охорони майна на транспортних засобах), використання систем охоронної сигналізації. Організаційно-правові підстави для здійснення зазначених заходів узагальнюються у вигляді встановленого суб'єктом господарювання та суб'єктом охоронної діяльності пропускного та/або внутрішньооб'єктового режиму на об'єкті охорони.

Системи охоронної сигналізації відповідно до їх характеристик і цільового призначення використовуються для виявлення осіб, які проникли (намагалися проникнути) на об'єкти охорони, пересуваються по них або залишають їх. Використання систем охоронної сигналізації не повинно порушувати права та свободи фізичних осіб. Загальне завдання, що вирішується охоронцями, полягає у створенні та підтримці безпечних умов життєдіяльності фізичної особи, яка охороняється, із своєчасним ужиттям заходів, котрі дозволяють уникнути або нейтралізувати потенційні та реальні джерела загрози.У всіх випадках дії охоронців не повинні обмежувати законні права та свободи інших осіб, створювати конфліктні або аварійні ситуації, порушувати громадський порядок та інші законні вимоги, що діють в місцях забезпечення заходів безпеки. У разі нападу на особу чи групу осіб, що охороняються, охоронець повинен уживати заходів щодо забезпечення захисту їх життя та здоров'я, у випадку необхідності забезпечити евакуацію потерпілого в безпечне місце, повідомивши про це правоохоронний орган і безпосереднього керівника.

Персонал охорони при виконанні функціональних обов'язків зобов'язаний:

- забезпечувати цілісність об'єктів охорони та недоторканість майна, що на них зберігається, недоторканість фізичних осіб;

- припиняти шляхом здійснення заходів реагування безпосередні правопорушення проти власності, фізичних осіб, порушення режиму роботи об'єктів охорони;

- негайно у будь-який спосіб повідомляти відповідні правоохоронні органи про скоєння протиправних дій щодо власності та фізичних осіб та інших незаконних дій у місцях здійснення заходів охорони, що мають ознаки злочину;

- зберігати таємницю, що охороняється законом, а також конфіденційну інформацію про господарську діяльність суб'єктів господарювання, оголошену такою в установленому порядку, відомості про приватне життя фізичних осіб, що стали відомі у зв'язку з виконанням службових обов'язків;

- не вчиняти дії, що порушують громадський порядок.

Персонал охорони отримує початкову фахову освіту, проходить перепідготовку, підвищення кваліфікації, здійснює періодичні навчальні стрільби за кошти суб'єктів охоронної діяльності в навчальних закладах, створеними правоохоронними органами або військовими формуваннями відповідно до вимог Міністерства освіти і науки України.

Порядок і рівень підготовки, терміни щодо перепідготовки (спеціалізації) та підвищення кваліфікації персоналу охорони визначаються спільно Міністерством освіти та науки України та органом ліцензування. Персонал охорони проходить періодичні навчальні стрільби з метою визначення його придатності до дій, пов'язаних із застосуванням вогнепальної зброї, раз у три місяці, а спеціальних засобів - раз на рік.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

В таблиці 2.1. представлено аналіз необоротних активів ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН».

Таблиця 2.1.

Аналіз необоротних активів ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

Актив	Код	На початок звітного року, тис грн..	На кінець звітного періоду, тис. грн
І. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		-
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби :	1010	381,9	470,4
первісна вартість	1011	476,7	745,7
знос	1012	94,8	275,3
Довгострокові біологічні активи -	1020	0,00	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,00	0
Інші необоротні активи	1090	0,00	0
Усього за розділом І	1095	381,9	470,4

Джерело: звітність підприємства

За результатами приведеного в таблиці аналізу необоротних активів ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» виявлено, що вартість основнних засобів ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» на початок звітного 2023 р становила 381,9 тис грин. На кінець звітного періоду ваарстіть основних засобів зросла до 470,4 тисч грн.. пр. цьому первісна вартість основних засобів на початок звітного року становила 476,7 а на кінець звітног року відбулося їх зростання до 745,7 тис грн.. Зальна сума зносу амортизації основних засобів за звітний період склала 275,3 тис. грн.

В таблиці 2.2 представлено аналіз запасів та оборотних активів ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН».

Таблиця 2.2

Аналіз запасів та оборотних активів ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

Актив	Код	На початок звітного року, тис грн.	На кінець звітного періоду тис. грн
Запаси :	1100	81,1	0
у тому числі виробничі запаси	1103	22,0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	614,6	628,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	5,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	85,7	51,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	119,3	12,8
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170	0,7	0
Інші оборотні активи	1190	130,7	71,4
Усього за розділом II	1195	1032,1	769

Джерело: звітність з підприємства

Дані проведеного аналізу запасів та оборотних активів ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» свідчать що на початок звітного року загальна сума запасів ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» становила 81,1 тис. грн. При цьому, в структурі цих запасів виробничі запаси на початок завітного року становили 22 тис грн.. загальна сума дебіторської заборгованості на початок завітного року становила 614,6 тис. грн., а на кінець року відбулося її зростання до 628 тис. грн.. Так, на кінець звітного року з’явилася дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом і становила 5,4 тис. грн.. загальна сума іншої дебіторської заборгованості на початок 2023р становила 85,7 тис грн. а на кінець звітного року її сума зменшилася до 51,4 тис. грн.. Сума грошей та їх

еквіваленти на початок звітного року в на рахунку підприємства становили 119,3 тис. грн. на кінець звітноро року їх сума склала 12,8 тис грн.. загальна сума оборотних актиів на початок звітного року становила 130,7 тис. грн., а на кінець звітного року їх обсяг становив до 71,4 тис. грн..

В таблиці 2.3. представлено аналіз власного капіталу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН».

Таблиця 2.3

Аналіз власного капіталу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

Пасив	Код	На початок звітного року, тис грн.	На кінець звітного періоду тис. грн
І. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	634,4	953,3
Неоплачений капітал	1425	(1)	(1)
Усього за розділом І	1495	634,4	953,3

Джерело: звітність підприємства

Аналізуючи власний капітал ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» зазначимо, що загальна сума нерозподіленого прибутку підприємства на початок звітного року становила 634,4 тис грн., а на кінець звітного періоду ця сума зростал до 953,3 тис грн., що свідчить про загальну економічну ефективність прибутковість роботи цього підприємства.

В таблиці 2.4. наведено аналіз довгострокових та поточних зобов’язань ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

Аналіз довгострокових та поточних зобов’язань ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» дав можливість констатувати,

що загальна сума загальної кредиторської заборгованості за послугами підприємства на початок звітного періоду становила 544,2 тис грн., а на кінець звітного періду ця сума зменшилася до 53,1 тис. грн.. водночас за зазначений перод зросла сума поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом з 145,9 тис. грн. до 190 тис. грн.. за іншими поточними зобпвязаннями відбулося зменшення суми цих зоьбовязань із 89,5 тис на початок звітного періоду до 21,8 тис. грн. на кінець звітного періоду. Загалом за проаналізований звітний період довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення підлприємства зменшилися із 779, 6 тис. грн. до 286,1 тис грн. на кінець звітного періоду.

Таблиця 2.4.

Аналіз довгострокових та поточних зобов'язань ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

Пасив	Код	На початок звітного року, тис грн.	На кінець звіт-го періоду тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення		0	0
Цільове фінансування	1595		
Усього за розділом 2	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Товари, роботи, послуги	1615	544,2	53,1
розрахунками з бюджетом	1620	145,9	190
у тому числі з податку на прибуток	1621	82,9	69,8
розрахунками зі страхування	1625	0	6,4
розрахунками з оплати праці	1630	0	14,8
Поточні забов'язання	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	89,5	21,8
Усього за розділом III	1695	779,6	286,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу,			
та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	1414	1239,4

Джерело: звітність підприємства

В таблиці 2.5. представлено аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

Таблиця 2.5

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

Пасив	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт послуг	2000	4990,6	4160,4
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2040		
Разом доходи	2280	4990,6	4160,4
Собівартість реалізованої продукції, товарів, послуг	2050	2816,6	-
Інші операціні витрати	2180	1785,1	3700,1
Інші витрати	2270		
Разом витрати	2285	4601,7	3700,1
Фінансовий результат до оподаткування	2290	388,9	460,3
Податок на прибуток	2300	70	82,9
Чистий прибуток	2350	318,9	377,4

Джерело: звітність підприємства

За результатами аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» за звітний період та за аналогічний період попереднього року зазначимо, що та за зазначимо, що чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт послуг за звітний період 2023р становив 4990,6 тис грн. водночас за аналогічний період попередньо року його сума становила 4160,4 тис грн., що свідчить про зростання за рік обсягу реалізації. Водночас відбулояс зростання собівартості реалізованих послуг та інших операційних витрат з 3700,1тис грн. в попередньому році до 4601,7 тис грн. в звітному році. зростаня витрт за звітний перод призвело до незнчного зменшення показників фінансового

результату до ополаткувння з 460,3 тис грн. у аналогічному періоду поперечного року до 388,9 тис за звітний період. сума чистого прибутку підприємства за звітний період 2023р склала 318,9 тис грн..

2.3. Оцінка мотивації та якості роботи персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

В сучасних економічних ринкових умовах для кожного підприємства в Україні, принципово важливим є досягнення та дотримання високого рівня якості роботи. Проте якість роботи персоналу є результатом того наскільки ефективно розбудована та впроваджена система мотивації працівників організації та наскільки вмотивованим є його працівники.

Таблиця 2.6.

Індикатори загальної структури якості забезпечення необхідного для ефективної роботи персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

Найменування	Індикатор	експертна оцінка
Відповідність штатного розпису	Іс 1	100
Відповідність комплектації працівниками , згідно штатного розпису	Іс 2	80
Відповідність комплектації кервниками згідно штатного розпису	Іс 3	90
Відповідність комплектації працівниками функціональних підрозділів, згідно штатного розпису	Іс 4	80
Відповідність комплектації адміністративним персоналом згідно штатного розпису	Іс 5	90
Розподілення працівників за кваліфікаційними категоріями	Іс 6	90
Забезпеченість приміщеннями відповідно до норм ДСТУ	Іс 7	80
Забезпечення приміщення закладу гарячим та холодним водопостачання, теплопостачанням	Іс 8	100
Рівень фінансового забезпечення підприємства	Іс 9	70
Наявність у підприємства спеціалізованого для цілей діяльності підприємства автотранспорту	Іс 10	70
Рівень забезпечення необхідним для виконання функцій безпеки обладнанням	Іс 11	80

Рівень забезпечення необхідними для виконання функцій безпеки приладами	Іс 12	80
Наявністьширокого доступу до мереж Інтернет	Іс 13	90
Рівень компьюьтеризації та інофрмаціного забезпечення всіх структурних підрозділів підприємства	Іс 14	90
Встановленя та достатність ліцензійного програмного забезпечення	Іс 15	90

Джерело : сформовано автором

В таблиці 2.6 представлено індикатори загальної структури якості забезпечення необхідного для ефективної роботи персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН».

В таблиці зазначені індикатори загальної структури якості забезпечення необхідного для ефективної роботи персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» а також представлено параметри їх експертної оцінки , отримані в результаті виконаних досліджень.

Досліджуючи наведені в таблиці індикатори загальної структури якості забезпечення необхідного для ефективної роботи персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» розраховано Індекс показників структури за формулою 2.1.:

$$I_{стр} = \frac{\sum I_{сп}}{N}, \tag{2.1}$$

Де:

I стр. - Індекс індикаторів загальної структури якості забезпечення необхідного для ефективної роботи персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

I сп. - сума загальної структури якості забезпечення необхідного для ефективної роботи персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

N - кількість індикаторів оцінки.

Так, за результатами проведених розрахунків визначено, що Індекс індикаторів загальної структури якості забезпечення необхідного для

ефективної роботи персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» становить 86 %.

В таблиці наведено Індикатори впровадження процесів матеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» .

Таблиця 2.7.

Індикатори впровадження процесів матеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» .

Найменування	Індикатор	Експертна оцінка
Відповідність основної заробітної плати очікування персоналу	Іп 1	90
Частка працівників задоволених розміром основної заробітної плати	Іп 2	70
Частка працівників що отримують доплати за роботу у вихідні і свята та інші.	Іп 3	50
Частка працівників що отримують доплати доплати за роботу у вечірній і нічний час;	Іп 4	60
Частка працівників що отримують доплати персональні надбавки керівникам і спеціалістам за кваліфікацію;	Іп 5	60
Частка працівників що отримують премії	Іп 6	70
Частка працівників що отримують доплати доплати за несприятливі та шкідливі умови праці;	Іп 7	80
Частка працівників що отримували заохочувальні і компенсаційні виплати:	Іп 8	40

Джерело: сформовано автором

Досліджуючи наведені в таблиці Індикатори впровадження процесів матеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» розраховано загальний Індекс індикаторів процесу матеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» за формулою 2.2.:

$$I_{пр} = \frac{\sum I_{пр.п}}{N}, \qquad (2.2.)$$

Де:

І пр. - загальний Індекс таблиці Індикатори впровадження процесів матеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»;

І пр.п. - загальна сума всіх Індикаторів впровадження процесів матеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»;

N - кількість індикаторів оцінювання.

Так, за результатами проведених розрахунків визначено, що Індекс таблиці Індикатори впровадження процесів матеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» становить 85 %.

В таблиці 2.8. представлено Індикатори впровадження процесів нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН».

Таблиця 2.8.

Індикатори впровадження процесів нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

Найменування	Індикатор	експертна оцінка
Забезпечення можливості кар'єрного зростання, просування по службі працівників	Ір1	70
Підкреслення важливої ролі працівника, розподіл влади	Ір2	90
Формування сприятливого психологічного клімату в колективі	Ір3	90
Забезпечення працівникам надання додаткового вільного часу	Ір4	80
Впровадження навчання, проведення різних стажувань, підвищення кваліфікації персоналу	Ір5	80
Забезпечення працівникам кращих умов, покращення робочого місця, тощо	Ір6	90
Забезпечення працівникам гнучкого, сприятливого режиму робочого часу	Ір7	80
нагородження працівників різного роду дипломами, призами,	Ір8	90

Джерело: сформовано автором

Наступним є здійснення оцінювання та розрахунок Індикаторів впровадження процесів нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» представлених в таблиці.

Досліджуючи наведені в таблиці Індикатори впровадження процесів нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» оцінено Індекс індикаторів за формулою 2.3.:

$$I_p = \frac{\sum I_{p.n}}{N}, \tag{2.3}$$

Де:

I p. - загальний Індекс Індикаторів впровадження процесів нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

I p.n. - загальна сума Індикаторів впровадження процесів нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

N - кількість індикаторів оцінювання.

Так, за результатами проведених розрахунків визначено, що Індекс Індикатори впровадження процесів нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» складає 74 %.

Узагальнюючи проведене оцінювання Індикатори впровадження процесів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

розрахуємо загальний Індекс впровадження процесів нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» за формулою 2.4.

$$I_{ЗАГ.ЯК.} = \frac{\sum I_n}{N}, \tag{2.4.}$$

Де:

$I_{ЗАГ.\ ЯК.}$ - Загальний Індекс Індикаторів впровадження процесів забезпечення та матеріальної, нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

$I\ n.$ - загальна сума всіх індикаторів впровадження процесів забезпечення та матеріальної, нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

N - кількість індикаторів оцінювання.

Так, за результатами проведених розрахунків визначено, що загальний Індекс впровадження процесів забезпечення та матеріальної, нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» становить 81,67 %.

В таблиці 2.9 надано шкалу за якою ми порівнюємо отриманий показник із зазначеними даними.

Таблиця 2.9.

Шкала оцінки індикаторів дій з впровадження методів матеріальної та нематеріальної мотивації

найменування	показник
Дії не здійснювалися	0
Дії здійснювалося фрагментарно та не системно	25
Дії здійснювалися і частково виконані	50
Дії виконані але не повністю	75
дії – з впровадження виконані в повному обсязі	100

Джерело: сформовано на основі адаптування шкали оцінювання Харрінгтона

Наведена шкала оцінки дій з впровадження методів матеріальної та нематеріальної мотивації дає можливість зробити висновок, що отриманий результат 81,67 % знаходяться в діапазоні від 0,75 до 100, одже свідчить про високу якість дій з впровадження методів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

3.1 Обгрунтування матеріальних методів управління мотивацією персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

В сучасних умовах управління підприємствами одним і найбільш головних методів мотивації персоналу виступають методи матеріальної мотивації. Обгрунтовуючи матеріальні методи мотивації в управлінні персоналом ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» слід зазначити, що вони визначають базовими провідними методами які забезпечують ефективну роботу працівників та сумлінне ставлення до виконання співробітниками своїх обов'язків.

Так заробітна плата на підприємстві ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» забезпечує реалізацію декількох важливих функцій: стимулювання ефективної роботи працівників з високим рівнем продуктивності та віддачі результатів; відтворювальну та соціальну функції оскільки забезпечує родинам працівників отримувати за заробітну плану інші соціальні економічні блага. За для забезпечення ефективної роботи працівників необхідним є збалансування знаходження ефективного співвідношення та взаємозв'язку між цими функціями.

Визначення розміру та форми оплати праці працівників ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» здійснюється на засадах дотримання низки вадливих принципів. Ці принципи сформовані відповідно до форми власності підприємства, норм та вимог визначених чинним законодавством, та політики держави щодо розміру мінімальної заробітної плати працівників форм та ставок оподаткування, рівня розвитку економіки; стану ринку робочої сили відповідної сфери економічної

діяльності; автономності самостійності підприємства та його керівника у вирішенні зазначених питань; отриманих результатів роботи працівника; можливості впровадження гнучких форм оплати праці за результатами виконаної роботи; якості з якою виконується робота; забезпечення раціонального співвідношення в роботі різних фахівців та залежність обсягів оплати праці від складності робіт, кваліфікації виконавців, що їх виконують, категорій та груп працівників; можливості впровадження різних форм оплати праці та їх комбінування. Важливим принципом у впровадженні оплати праці є можливості впровадження та виплати заробітної плати працівникам які працюють за сумісництвом за фактично виконану роботу. Не менш важливим е аналіз обсягів та форм оплати праці які в цій сфері діяльності, галузі бо в протилежному випадку як що обсяги заробітної плати не будуть відповідними для даної галузі вони перестануть бути конкурсними та можуть реалізуватися ризики того що працівника звільняться та перейдуть на інші підприємства з більш вищими обсягами заробітної плати. Важливим принципом виступає необхідність довгострокового та середньострокового планування заробітної плати її обсяг як фонду оплати праці працівників а також фондів додаткового стимулювання, преміювання та планування майбутнього підвищення, зростання обсягів оплати праці. Важливим також є своєчасний та повний аналіз зростання отців оплати праці та окремих її складових таких як ставки, тарифи, винагороди та премії. Крім цього керівникам необхідно враховувати фактор оптимальності частки витрат на оплату праці в собівартості продукту підприємства - наданих послуг. Водночас, заробітна плата, як вже зазначалося, виконує соціальну функцію тому важливим є те щоб вона забезпечувала соціальний захист працівників з наданням як державних так і внутрішньо органазаційнбих гарантій щодо забезпечення та зайнятості працівників. Одним і важливих принципів в формуванні підходів до оплати праці є проведення індексації її розміру незалежно від форм оплати праці згідно зі змінами пов’язаними із темпами динамікою інфляції.

Система оплати праці підприємства ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» складається з наступних головних складових: тарифної системи, форм та систем оплати праці та преміювання.

Тарифна система являє собою сукупність тарифів завдяки яким здійснюється диференціація обсягів заробітної плати для окремих груп співробітників в залежності від того які само операції чи роботи вони виконують, складності, цих робіт, умов праці за яких виконується ця робота, кліматично-географічних факторів, відмінностей специфіки відповідної роботи, виробництва чи галузі, виду економічної діяльності до якого відносять це підприємство. На підприємстві розробка тарифної системи оплати праці здійснюється з метою впровадження та забезпечення дотримання загального підходу до оплата праці співробітників. Тарифна система містить такі елементи як: тарифні сітки, тарифні ставки, тарифно-кваліфікаційні довідники характеристик робіт та професій, сформованих систем нарахування посадових окладів співробітникам функціональних підрозділів та адміністрації, та кваліфікаційного довідника посад.

Тарифна система підприємства включає передбачення низки надбавок та доплат до впроваджених посадових околів чи затверджених відповідно до тарифної системи оплати праці тарифів працівників. Така система набавок впроваджена за для того щоб стимулювати активність та ефективність роботи працівників підприємства.

Впроваджено тарифну сітку яка являє собою шкалу, що визначає співвідношення розміру тарифу в залежності від того який розряд має працівник та від того наскільки складною є робота яку він виконує. Розряд залежить від кваліфікації і таким чином відображає цю кваліфікацію. Розряди тарифної сітки мається відповідні показники коефіцієнти в які визначають на який коефіцієнт оплат праці одного працівника більш вищого розряду відрізняється від тарифу оплати праці працівника першого розряду та перевищує його.

Таким чином кожен працівник що отримує оплату праці відповідно до тарифної системи оплати праці праному зацікавлений в зростанні власного кваліфікації та здобутті вищого рівня розряду оскільки від цього напряму буде залежати сума яку він буде отримувати за одну і ту ж виконану роботу але з виконану працівником з різною кваліфікацією. Водночас впровадження такої системи не тільки стимулює бажання працівників вчитися та підвищувати свою кваліфікацію за для того щоб отримувати більше – це забезпечує зростання якості та ефективності роботи працівників та зменшення браку та похибок які допускають в процесі виконання робіт, операцій внаслідок низької кваліфікації працівників, а отже забезпечуватиме кращі результати та кращу, вищу якість роботи підприємства загалом.

Різниця та співвідношення між розрядами пояснюється складністю робіт та вищою кваліфікацією майстерністю їх виконання і відповідно мотивацію працівників забезпечувати зростання своєї кваліфікації.

Тарифні ставки фіксують обсяг заробітної плати працівників, за певну одиницю часу – годину, день чи місяць. За умови застосування норм часу на підприємстві доцільним є застосування годинних тарифних ставок. водночас, якщо норми є змінними толі доцільним є застосування денних тарифних ставок.

Відповідно до тарифно-кваліфікаційних довідників визначено перелік роботі що мають бути виконаними працівниками та вимоги які висуваються до них щодо наявності певних знань, навичок, кваліфікації вимог які висуваються працівника на їх робочому місці.

В довідниках зазначається тарифні ставки для відповідних професій, а також зазначається параметри складності виконуваних робіт відповідно до кваліфікаційних розрядів робітників.

Схеми посадових окладів працівників функціональних підрозділів, адміністрації, та керівників визначають оклади які вони мають отримати щомісяця а також коефіцієнти до отриманих окладів. схеми посадових

окладів також визначають згідно із вимогами до працівників керівного складу. Ці вимоги зазначаються відповідно до тарифно-кваліфікаційних довідників. Такі довідники мають відповідні розділи де зазначаються посадові обов'язки, кваліфікаційні вимоги до працівників. Схема посадових окладів передбачає обсяги мінімального та максимального окладу який може бути отриманий працівником і в їх межах і формується фактичні обсяги окладів працівників.

Для оплати праці співробітників підприємства застосовуються дві форми оплати праці. Першою формою є відрядна за якою нарахування заробітної плати відбувається пропорційно до продуктивності роботи працівника . Другою формою є погодинна за якою нарахування здійснюється за кількість фактично відпрацьованого робітником робочого часу. При цьому за погодинною формою оплати розмір заробітної плати залежить від тарифного розряду працівника та кількості годин які він відпрацював. Вона може мати щоденне, щотижневе та щомісячне нарахування заробітної плати. погодинна система оплати праці найчастіше застосовується на виробництвах проте в наданні послуг її застосування також є ефективним та доцільним.

Методи економічної матеріальної мотивації персоналу підприємства ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» представлена на рис. 3.1.

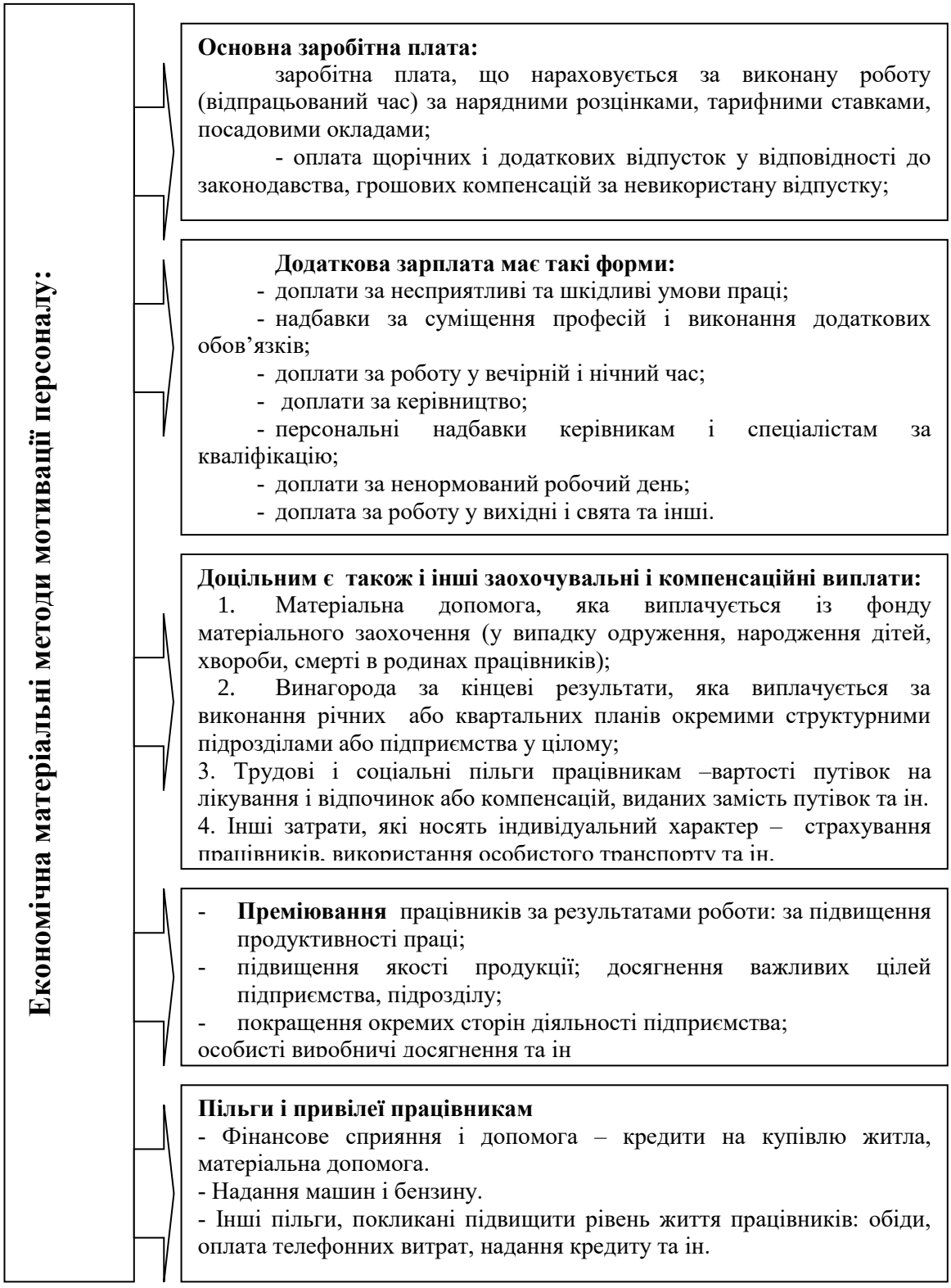

Рис.3.1. Методи економічної матеріальної мотивації персоналу підприємства ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

Джерело: сформовано автором

Структура та форми та оплати праці залежать від виду економічної діяльної в якому працює підприємство, його типу, посадових обов'язків як покладено на співробітника та має наступні складові: основу оплату праці; додаткову в вигляді різних доплат пов'язаних із небезпечними та шкідливими умовами праці, змінним режимом роботи в тому числі і нічними змінами, надбавкам керівникам та працівникам за кваліфікацію та іншими доплатами включаючи доплати за роботу в святкові та вихідні дні; а також до заробітної плати включаються заохочувальні та компенсаційні виплати пов'язані із винагородою за кінцевими результатами роботи за певний період: за квартал за рік; з наданням окремим працівникам матеріальної допомоги на народження дітей, одруження, хворобу працівникам відповідально до діючих організації положення. Компенсаційні виплати оплачуються працівникам для компенсації витрат які вони понесли в процесі роботи в організації це в першу чергу компенсація витрат на проїзд працівників до місця роботи та інші витрати.

Загалом нарахування та виплата основної заробітної плати знаходиться в прямій залежності від результатів роботи персоналу і регламентована посадовими окладами, тарифними ставками, розрядами, надбавками, доплатами в розмірах, що не мають бути більшими за обсяги визначені чинним законодавством.

Фонд основної оплати праці підприємства ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» включає наступні складові:

- нараховану за фактично виконану роботу чи відпрацьований робочий час заробітну плату працівників відповідно до визначених затверджених тарифних ставок, посадових окладів, розрядів чи відповідно до усередненого обсягу оплати праці впровадженого на підприємстві;
- оплату праці позаштатних співробітників, сумісників підприємства які виконуваної роботи за укладеними з підприємством договорами, за фактично виконаним та обумовленими цими договорами обсягами виконаної роботи;

- виплати працівникам нарахувань щорічних обов'язкових та додаткових відпусток згідно до норм чинного законодавства, а також компенсацій у випадку якщо відпустка не була використаною працівником;
- виплати працівника за роботу у святкові та вихідні дні та понад норму відповідно до прийнятих та визначених законодавством норм та вимог;
- доплат працівникам за роботу в вечірні нічний час, небезпечні чи шкідливі умови праці, та інших доплат пов'язаних із професійною діяльністю що передбачені законодавством.

Методи нарахування основної заробітної плати які впроваджено на підприємстві формується згідно прийнятої та затвердженої системи оплати праці.

Крім цього впроваджуються форми додаткової оплати праці їх обсяги залежать від впроваджених форм та умов надання відповідних доплат, а їх виплати носять мотивуючий стимулюючий характер. Додаткова оплата має різні форми та нараховується на певні досягнення в роботі працівника, перевищення норми, дотримання високої якості, отримання важливих для підприємства досягнень та результатів, винахідництво, ініціативність, раціоналізаторство, виконання окремих вадливих для підприємства чи складних доручень, за трудові успіхи. Додаткова оплата праці значною мірою залежить від того з якими фінансовими результатами завершило діяльність саме підприємство, це визначаться яким може бути фонд оплати праці що може бути виділений для додаткових виплат. Додаткова оплата праці встановлюється в вигляді премій, винагород, надбавок та доплат передбачених та визначених законодавством та в тому числі і визначених самим підприємством.

- впроваджена додаткова оплата праці на підприємстві має такі форми як:
- доплата за несприятливі та шкідливі умови роботи;
- доплати за роботу в шкідливих умовах;

- доплати за поєднання професій та виконання додаткових робіт не визначених посадовими обов'язками працівника;

- доплати за роботу яка виконується працівником в нічний, вечірній час;

- доплати за клас виконання операцій, робіт; доплати за навчання інших працівників за керівництвом підрозділом, сектором окремим напрямом та інші види керівництва що не належать до безпосередніх посадових обов'язків працівника;

- надбавка до оплати праці за наявність у працівника наукових ступенів, присвоєння почесних звань, в обсягах визначених відповідно до норм чинного законодавства;

- надбавки до оплати праці які надаються працівникам-керівникам та фахівцям спеціалістам персоналізовано відповідно до їх кваліфікації;

- доплати за роботу у понад нормовий час та роботу в вихідні та святкові дні та інші доплати.

Вище зазначені доплати нараховується найчастіше в визнялу певнінмих коефіцієнтів відсотків донарахування до заробітної плати або ж в вигляді певних визначених фіксованих сум та окремо затверджених тарифів. Обсяги цих доплат визначаються найчастіше нормами чинного законодавства або прийнятими затвердженими на підприємстві внутрішніми документами.

Крім цього матеріальне стимулювання працівників підприємства здійснюється також із наданням працівникам компенсаційних та заохочувальних виплат. Таким виплатами є:

1. Надання працівникам підприємства матеріальної допомоги в випадку хвороби працівника, проходження операцій та відновлення після тривалої хвороби; смерті працівника або його найближчих родичів, членів родини; весілля працівника чи його дітей; придбання ліків та на оплату лікування та відновленні працездатного працівника; в випадку настання

нещасних випадків таких як пожежа, аварія, травмування та інші; ат ін. виплати матеріальної допомоги здійснюються із фонду матеріального заохочення що створений на підприємстві за для забезпечення соціальних гарантії та надання працівникам додаткового фінансового забезпечення в екстрених випадках. надходь до фонду матеріального заохочення здійснюється зі прибутку отриманого підприємством від здійснення своєї фінансово-господарської діяльності. Як правило, надання матеріальної допомоги здійснюється за особистою заявою працівника, та відповідно до здійснених керівниками розпоряджень. виплати грошової допомоги виплачуються періодично.

2. Винагорода працівників за кінцеві отримані результати, за виконання квартальних, чи річних планів. така винагорода може виплачується як всім працівникам, так і лише співробітникам тих структурних підрозділів які мали значні та вагомі результати. Така винагорода має значне стимулююче навантаження адже працівники безпосередньо зацікавлені в загальному спільному позитивному результаті. Найчастіше така доплата розподіляється як певний коефіцієнт трудового внесу працівника. результатами які є основою для виплати винагороди працівникам є наступні: зростання обсягів виробництва продукції; зростання продуктивності праці співробітників; зростання якості роботи, надання послуг, сервісів; своєчасне або дострокове завершення реалізації інноваційно-інвестиційних проектів, веденні в експлуатацію об’єктів, виконання важливих для підприємства робіт; раціоналізаторство, новаторство, розробка інноваційних продуктів, технологій, процесів; впровадження інновацій винаходів раціоналізаторських пропозицій; забезпечення значної економії ресурсів підприємства.

3. Наступним видом доплат є надання трудових та соціальних пільг працівникам із оплатою додатково наданих відпусток за догляду за дітьми, компенсація вартості путівок чи компенсаційних виплат на санаторно-курортне лікування чи відпочинок, чи інших матеріальних компенсацій

працівникам. Найчастіше такі виплати здійснюються за рішенням трудового колективу підприємства.

4. Надання інших виплат та компенсацій працівникам таких як компенсації на оплату найму житла, чи комунальних виплат, виплати на купівлю проїзних квитків чи компенсація вартості проїзду, компенсацій оплати при використанні особистого транспорту автомобіля працівника про виконані ним службових обов'язків, підписка на газети та журнали, Інтернет, оплата мобільного та Інтернет зв'язку, страхування життя та здоров'я працівників, оплата медичного страхування, продуктові набори, оплата святкових подарунків для дітей працівників, оплата абонементів в спортивну клуби, басейни з метою залучення працівників до норм здорового способу життя, зміцнення їх здоров'я та спілкування в колективі підприємства. Всі ці компенсаційні виплати до доплати їх форми та умови надання мають бути для всіх однакові та затверджуватися відповідними положеннями по підприємству. Проте їх нарахування має виключно персоналізований, індивідуальний характер.

4. Наступною формою матеріального стимулювання працівників підприємства є преміювання та також надання пільг та привілеїв співробітникам підприємства.

преміювання виступає додаткової формою оплати праці яке нараховується співробітнику за умови досягнення підприємством загалом та конкретним підрозділом чи працівником успіху та за для урахування персонального внеску працівника у кінцеві результати роботи. впроваджена система преміювання забезпечує ефективну роботу працівників та урахування їх персонального внеску в загальний результат роботи підприємства. преміювання є ефективним засобом матеріального стимулювання який має тривалий період діє є ефективним стримуючим чинником для підтримки заданого ритму роботи працівників. Загалом преміювання може мати як особистий персоналізований так і загальний характер. Індивідуальне преміювання здійснює значний мотивуючий вплив

спрямоване на відзначення окремих працівників, преміювання трудового колективу розраховане на групове преміювання спрямоване на їх мотивацію. За джерелами преміювання поділяється на преміювання від суми виручки від реалізації продукції. таким чином працівник чи колектив який уклав відповідну угоду з продажу чи реалізував продукцію послугу отрую певний відсоток від цієї суми як премію. Таким чином премії з виручки можуть бути у відсотку, а також можуть нараховуватися в певному фіксованому абсолютному розмірі. Преміювання з отриманого доходу дає можливість узгодити винагороду з прямим економічним результатом який було отримано працівником чи групою працівників. Преміювання від отриманого доходу також дає можливість визначити відсоток або фіксовану частину оплати та узгодити їх з загальним обсягом таким чином встановивши мотиваційний взаємозв'язок результатів роботи та винагороди за неї.

Преміювання з прибутку здійснюється з урахуванням того що працівник або структурний підрозділ отримують премію як певну частину отриманого підприємством прибутку. Це може бути фіксований відсоток від прибутку або ж фіксована сума яку може отримати працівник. преміювання з прибутку найчастіше застосовують для керівників вищого рівня. Воно споможе на дуже чітку мотивацію стимулювати керівника чи керівників до забезпечення підприємством прибутку та зростання обсягів цього прибутку, що в свою чергу забезпечуватиме зростання прибутковості ефективності роботи всього підприємства. розміри та форми преміювання можуть бути різними, загалом вони залежать від того до якого категорії відносяться співробітник та від обсягів самого доходу підприємства. Одною із найбільш поширених практик є преміювання працівників у сумі яка не перевищує 50% від загальної суми зароблено працівником. проте це правило не поширюється на премії з прибутку які надаються керівника підприємств оскільки їх обсяги визначається в відсотках проте за сумами як привило не обмежується проте можуть становити основну частину оплати праці керівника. щодо преміювання працівників зазначається що зростання

частки премій в загальному обсязі оплати праці та постійність її видання із щомісячним постійним нарахуванням може призвести до того що вони перестануть виконувати роль стимулу, а ефективність їхнього впливу зменшиться а то і загалом нівелюється. Часто преміювання пов'язується із отриманням працівниками певних колективних чи групових результатів, таких як:

- преміювання може бути нарахованим за зростання продуктивності роботи;
- за зростання якості виконання процесів, виробленої продукції чи наданих послуг;.
- за досягнення важливих для підприємств результатів, вирішення важливих стратегічних завдань;
- за покращення, удосконалення функціонування окремих напрямів та складових діяльності підприємства;
- за особисті професійні чи виробничі досягнення працівників та ін..

За термінами преміювання може нараховуватися одноразово чи системно, кожного місяця, кварталу чи за результатами роботи підприємства в кінці звітного року. Впровадження преміювання працівників супроводжується необхідними управлінськими рішеннями та повинно враховувати особливості фінансово-господарської діяльності підприємства. Організація системи преміювання включає наступні складові: джерело з якого будуть виплачуватися премії, показники за якими будуть преміювати працівників; затверджений розмір премій за кожним із прийнятих показників преміювання; визначити терміни преміювання; визначити списки працівників які будуть премійованими; визнання недоліків та порушень у роботі за які працівники можуть бути позбавлені премія та визначення списку працівників які таким чином відповідають цим критеріям і премії відповідно вони не отримують.

Матеріальні привілеї та пільги які надаються персоналу також є видами винагород що мають певну грошову форму. Оскільки вони є цінними для працівників вони відповідно відносяться як до матеріальних так і до нематеріальних методів стимулювання. Головною метою надання пільг та привілеїв є мотивування працівників за для зростання відповідальності та ефективності їх роботи іншої метою може бути надання можливості працівникам збільшити свої доходи, а також демонстрація лояльності до працівників.

Основними типами привілеїв та пільг які надаються працівникам слід зазначити наступні:

1. пенсійні схеми – це пільги пов’язані із пенсійними нарахуваннями які дають право на приток при виході на пенсію;
2. пільги, що забезпечують безпеку працівнику в випадку хвороби, нещасного випадку чи потрапляння працівника під скорочення штату;
3. пільги які надаються для реалізації персональних потреб співробітників такі як оздоровлення , відпочинок, виховання дітей;
4. надання кредит для купівлі житла чи матеріальної допомоги працівникам;
5. надання працівникам транспортних засобів та компенсація витрат на оплату бензину, дизельного палива та ін.;
6. надання інших пільг здатних покращити життя, матеріальне становище соціальні умови побут та інші.

3.2. Впровадження нематеріальних методів мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

Для ефективної роботи підприємства та його працівників на доцільним є застосування не лише методів матеріальної мотивації але й методів нематеріальної мотивації.

Методи нематеріальної мотивації включають широкий перелік засобів та інструментів. так за загальновідомою ієрархією А. Маслоу для людей принципово важливою є не лише матеріальна мотивація, мають бути задоволеними і інші потреби такі як кар'єрне зростання, самореалізація, потреба в визнанні та інші. Впровадження нематеріальних методів мотивації з точки зору управлінців та психологів.

За для мотивації працівників підприємства визначено доцільність застосування наступних метолів нематеріальної мотивації таких як надання працівникам додаткового вільного часу, привселюдна відзнака та нагородження працівників до досягнення, високі результати роботи грамотами, цінними подарунками, дипломами , впровадження стажувань та навчання, підвищення кваліфікації персоналу за рахунок підприємства, стояння психологічно сприятливого позитивного клімату на підприємстві, сприятливий режим роботи, розподіл влади та повноважень з делегуванням додаткової влади та відповідальності працівникам; покращення умов праці для робітників; просування на вищі посади та інші.

Слід зазначити, що кожен із запропонованих інструментів нематеріальних методів мотивації на кожного працівника матиме різний вплив та ефективність, а тому їх застосування потребує індивідуального підходу та розуміння мотивів та потреб кожного працівника.

На рис. 3.2. представлені методи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН».

Розглянемо більш детально заплановані заходи та інструменти нематеріального мотивування працівників підприємства. Так, надання працівник вільного додаткового часу на практиці може бути реалізованим завдяки диференціюванню кількості днів основної та дотикових відпусток та їхнім поділом на окремі відпуски взимку та влітку які надаватимуться працівникам. іншим інструментом стимулювання може стати можливості для працівників працювати не повний робочий день чи неповний тиждень, що є особливо важливим та актуальним для працюючих

мам які віддають дітей до молодших груп дитячого садочка та повинні забирати їх раніше за п’яту чи шосту години. також важливим мотивом є надання працівникам працювати чотири денний робочий тиждень що важливо для тих хто з п’ятниці по понеділок їде на дачі. Звичайно ж такі гнучкі графіки та суттєві послаблення скорочень обов’язкових робочих годин доцільно впроваджувати для тих робіт де та працівники мають забезпечити гарантований результат виконання всіх запланованих робіт незалежно від того коли саме ці роботи будуть виконаними.

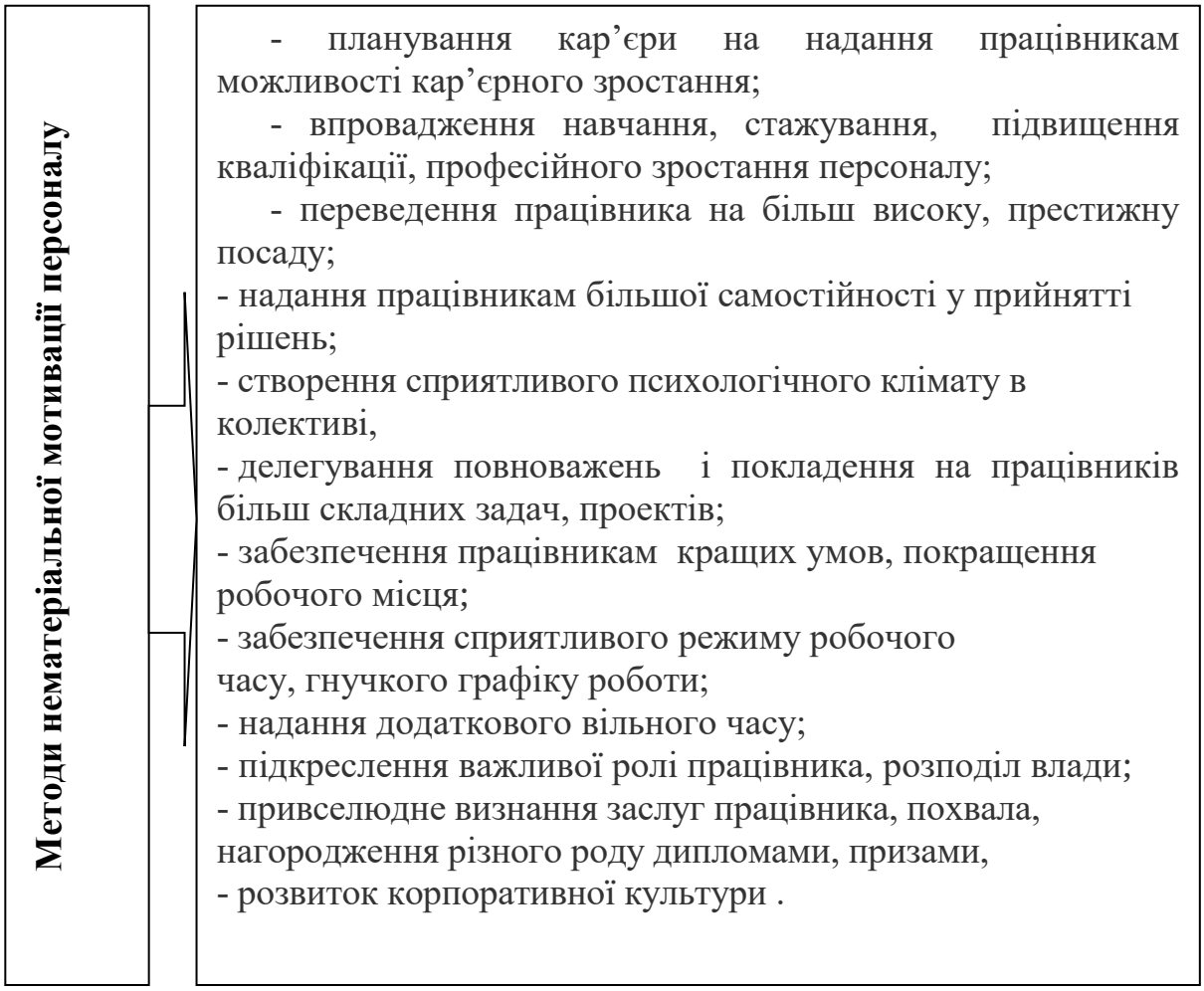

Рис. 3.2. Методи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН».

Джерело: розроблено автором

Так, скажімо робота бухгалтера, юриста, та інших професій де праця відносно відокремлена та має дати чітко визначний результат а її відсутність не змінюватиме ритм роботи інших членів колективу. Проте такій послаблений графік роботи був би неможливим так де працівник викує лише одну із переліку операцій які виконують працівники, і його присутність на робочому місці впливатиме на загальний ритм робочого процесу та послідовність виконання виробничих операцій.

Особливо вагоме значення для працівникові також має стимулювання із наданням працівникам додаткових відпустом за специфічні, особливі умови праці. Вони є додатковими стимулами які зацікавлюють працівників освоювати ті чи інші професії та працювати в певних сферах. Часто такі відпустки впроваджують з метою компенсувати значне психологічне та фізичне навантаження яке покладається на працівника при певних видах робіт протягом календарного року.

Одним із інструментів який поєднує в собі як матеріальну так і нематеріальну мотивацію є залучення працівника до участі в управлінні підприємством через надання йому певної кількості акцій підприємства. За цих умов працівник маж бути зацікавлений в результатах робота всього підприємства адже він виступатиме його співвласником. таким чином має зростати якості виконання працівником робіт функцій та зростатиме лояльність працівника до підприємства.

Одним із найбільш поширених методів нематеріальної мотивації працівників є похвала та відзнака особливих заслуг працівника. Вони викликають значний ентузіазм та найбільш доступні в реалізації але не вимагають від керівника яких не будь значних фінансових витрат проте їхня цінність для працівників є високою адже привселюдна відзнака керівником заслуг працівника підвищує його значення авторитет серед колег та вказує на повагу для цього самого керівництва адміністрації підприємства. Повага до працівника має зворотню реакцію та зворотній зв'язок таку ж повага працівника до адміністрації яка проявляється в зростанні якості та

результатів роботи працівника. Відзначаючи працівника керівники показують ціні сит того що робить працівник для підприємства. Так дієвим інструментом мотивування є практика за якою на сайті підприємства показує фото працівників та їх осьові досягнення це такий аналогічний з дошками пошани, але у віртуальному просторі. Водночас це піднімає повагу споживачів замовників до підприємства коли вони ознайомлюються з кращими працівниками і розуміють що роботу чи послуги для них будуть виконувати кращі майстри справжні професіонали своєї справи.

Відзнака та похвала має принципове знання при цьому такий інструмент мотивації має застосуватися на всіх рівнях управління починаючи від вищого керівництва з щорічними нагородженням та відзнаками працівників закінчуючи тактичним рівнем управління та ситуативним рівнем безпосередньо в структурних підрозділах де керівники повинні хвалити своїх працівників та дякувати їм за хорошу роботу та отримані досягнення стимулюючи таким чином їх подальшу ефективну діяльність оскільки в протилежному випадку працівника будуть вважати що їх ефективну роботу старанність та досягнення просто не помічають а отже не будуть мотивованими в подальшій підтримці ефективної діяльності. фактично цей інструмент стосується інструментарію щоденної мотивації працівників.

Наступним видом є направлення працівника на курси підвищення кваліфікації навчання чи проходження стажувань цей засіб мотивації є доцільним в тому випадку якщо працівник сам зацікавлений в тому щоб навчитися в протилежному якщо такої зацікавленості немає працівник сприймає навчання як покарання. Проте для працівника що проявляє ініціативу планує карьєрно зростати прагнення професійного зростання та саморозкриття, самореалізації, проходжень стажувань в тому числі за кордоном, участь у науково-освітніх заходах, освоєння нових технологій набуття нової кваліфікації за спрямування та за рахунок підприємства є потужним стимулом який мотивує, стимулює працівників до більш

ефективної діяльності прояву ініціативи. Водночас набуття працівником в результаті проходження такого навчання нових знань та компетенцій призводить до зростання якості роботи працівника суттєвого покращення результатів його діяльності та є цінним і важливим для підприємства. Таким чином витрати які підприємство вкладає в навчання та розвиток свого персоналу повертаються за короткий період часу.

Наступний інструментом нематеріальної який може застосовуватися та є доступним для всіх керівників є роз'яснення працівникам мети діяльності підприємства. для чого для якої мети було створене та функціонує підприємство? В чому його унікальність чим воно корисне цінне для оточуючих людей для самих працівників , для суспільства загалом? В чому його роль та мета та значення. Далеко не всі керівники говорять про це постоюючи такі пості речі зі своїми працівниками. проте таке просте спілкування здатне не лише забезпечити розуміння працівниками самого підприємства та підняти рівень довіри до керівників. Таким чином, у працівників формується відчуття причетності до чогось великого та вадливого важливого для всіх, зростає престиж процесій, зростає цінність результатів роботи, а тому чим працівник намагатиметься зробити свою роботу якомога краще щоб йому не було соромно за її результати. Це формує почуття причетності до створення історії чи до участі у вирішені якихось важливих засад. Скажімо, лікар – це не просто людина що міряє тиск та виписує пігулки від якості нього залежить життя людей їх здоров'я теж саме лижна сказати і про водія автобусу і багато, багато інших процесій та робіт. Для компанії ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН» такою соціально значимою метою є забезпечення безпеки збереження, охорона життя та майна людей.

Наступним інструментом мотивації виступає розбудова формування на підприємстві корпоративної культури. Її часто порівнюють з фундаментом який потрібно закласти та на якому в подальшому будуються формуються всі корпоративні, управлінські та людські відносини в колективі та відношення

працівників до підприємства. корпоративна культура визначає як будуть формуватися взаємовідносини між працівникам. Корпоративна культура формується завдяки впровадженню на підприємстві певних традицій , заходів на її підтримку та зміцнення з метою зростання у працівників бажання працювати та ініціативи, креативності та інших вадливих для розвитку як особистостей працівників так і всього підприємства якостей. корпоративна культура підтримує певні спільні цінності та орієнтири таким чином спрямовуючи всі зусилля працівників на досягнення спільної мети та об'єднання спільних зусиль на цьому шляху.

Одним із новостворених сучасних інструментів стимулювання є перерозподіл робочого часу. Він здійснюється завдяки тому що працівник отрує можливість самостійно визначати тривалість робочого дня його початок і завершення таким чином робочий день триває не фіксовану кількість годин а стільки скільки працівник має можливість чи бажання працювати. Такий інструмент ідеально підходить для працівників творчих професій, раціоналізаторів, науковців, винахідників які не працюють в межах з 8 до 17 голини а креативні ідеї і робота над ними може прийти до працівника скажімо о 5 годині ранку. Такий підхід підвищує ефективність роботи за рахунок наданню працівникові значної свободи робочого графіку. Водночас такі роботи повинні мати чіткий результат за який можна було б пересвідчитися в їх виконанні. Скажімо розроблений макет, підготовлений проект, написана книга чи стаття і т.д. Тоді впровадження такого інструменту є доцільним для працівника та вигідним та доцільним для підприємства і сам інструмент виступає потужним засобам мотивування персоналу.

Іншими інструментами які аналогічні вище зазначеним є впровадження змінних графіків та перерозподіл робочого часу. Ці інструменти мотивації такає є доцільними для мотивування працівників творчих професій. Проте їх впровадження потребують високого рівні

відповідальності, дисципліни та самоорганізації праці самих працівників тобто вони не можуть бути виправданим для широкого кола працівників.

Іншим доцільним та важливим інструментом мотивування є покращення умов праці. Умови праці загалом створюють умови для кращої роботи працівника чи навпаки можуть суттєво погіршити результати у випадку невідповідності.

Вони виступають як потребою так і мають значне мотивуюче значення. створення на підприємстві належних умов для праці а це в першу чергу прийнятний для людини кліматичний режим відсутність холоду взимку та жари влітку, відсутність стороннього шуму (що дуже часто порушується в роботі промислових підприємств) сторонніх запахів (промислового фарбування, обробки матеріалів та інших) відсутність отруйних токсичних забруднюючих викидів в атмосферу в повітря пов'язаних із технологічними процесами підприємства суттєво впливає на бажання працівників працювати на цьому підприємстві та на якість ефективність самої роботи. Особливо це має значний вплив для робочих професій. Забезпечення належних умов праці включає забезпечення охорони праці та вимоги техніки безпеки а також вирішення та забезпечення належних побутових потреб для працівника, створюючи необхідний комфорт перебування на робочому місця.

Важливим методом мотивування є планування кар'єри працівника. Слід зазначити як мотивуючий інстрменбт вона моле плануватися двома напрямами : як забезпечення стабільної роботи зараз та в майбутньому та як перспектива подальшого зростання та отримання більш вищих посад в роботі на цьому підприємстві. Таким чином працівники які не прагнуть вищих посад зацікавлені в можливості подальшої роботи стабільності і це є мотивуючим фактором. Для тих працівників які прагнуть підвищення, розвитку картери повинні бути передбачені програми розвитку кадрів та обрання на вищі посади власних «вирощених» в межах підприємства працівників із забезпеченням їх особистого кар'єрного розвитку на підприємстві. Таким чином на підприємстві необхідно передбачити

планування та розвиток кар'єри, і цьому має приділятися належна увага. У впровадженні такої мотивації задіяні трудові та статусні мотиви .

Також одним із важливих інструментів нематеріальної мотивації є навчання працівників. Особливо це стосується тих працівників які працевлаштовуються на підприємство не маючи необхідних знань та досвіду роботи в конкретній (часто робітничій професії). Вони потребують проходження навчання на робочому місці і працевлаштовуються на роботу саме на цих умовах. Для забезпечення такого навчання потрібні ті хто буде вчити . Для цьому на підприємстві необхідним є впровадження практики наставництва, з офіційним призначенням працівників що будуть наставниками для новоприйнятих працівників та навчатимуть їх професії, а також призначення осіб які будуть проводити групове чи індивідуальне навчання серед власних працівників та задіюючи запрошених викладачів, лекторів. слід зазначити що на підприємстві доцільно створити систему навчання працівників та проводити його з певною чіткою періодичністю чи постійно.

Слід зазначити що представлені інструменти нематеріальної мотивації праці працівників є не повним їх переліком оскілки кількість заходів які можуть бути проведеними ті інструментів є широкою та різноманітною а їх вибір та застосування залежать виключно від самого підприємства специфіки і його роботи, розміру, сфери діяльності, типу організаційної структури та багатьох інших факторів які забезпечуватимуть можливості до використання методів нематеріальної мотивації для ефективної роботи працівників підприємства та його подальшого розвитку.

3.3. Впровадження мотивації новопризначеного персоналу зі створенням належних умов на робочому місці ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»

Важливою складовою мотивації працівників підприємства є формування та впровадження мотивації, підбір мотивуючих інструментів для новопризначеного працівника та створення належних умов для його адаптації та подальшої ефективної роботи на підприємстві.

Для роботи нових працівників важливим етапом є адаптація на новому робочому місці та прийняття тих цінностей, мети, цілей норм та правил які впроваджені і існують на підприємстві. саме тому введення на посаду є першим і дуже важливим етапом який забезпечує більш швидке освоєння роботи, специфіки нового підприємства, встановлення контактів в самому колективі та з його безпосереднім оточення та як професійну так і соціально психологічну адаптацію в колективі підприємства. Планомірне впровадження адаптації дасть можливість уникнути помилок у роботі працівника, знизити кількість та прояви непорозумінь, конфліктів у корективі, зняти соціально-психологічну напругу, сформувати позитивне відношення працівника до його нових службових обов'язків визначити потребу працівника у роботі. Введення працівника на посаду здійснюється із застосуванням спеціальних курсів загальної та спеціальної орієнтації працівника. Загальна орієнтація дає можливість проінформувати працівника про стан речей та роботу підприємства в цілому. загальну орієнтацію здійснюють працівника відділу кадрів саме вони ознайомлюють новоприбулого з політикою яка є на підприємстві, структурою підприємства, його діяльність нормами стандартами та вимогами які висуваються, традиціями які існують на підприємстві, цінностями та спрямуванням його існуючої корпоративної культури, адже працівник має знати яким вимогам має відповідати та яких норм та правил він повинен дотримуватися у своїй роботі та загалом перебуваючи на цьому підприємстві. Спеціальна

орієнтація розрахована на ознайомлення роботи конкретних підрозділів. Крім цього працівника ознайомлюють з діяльністю підприємства, напрямами цієї діяльності внутрішніми відносинами в колективі з керівниками та між підрозділами та самими працівниками, вимогами для роботи, встановленим для працівників режимом роботи та відпочинку, вимогами до охорони праці та пожежної безпеки, додаткових вимог, а також про побутові умови створені на підприємстві для працівників.

Спеціальна орієнтація новоприбулого співробітника проводиться керівником структурного підрозділу до якого прийнято працівника. Під час спеціальної орієнтації працівника інформують про мету та цілі діяльності підрозділу, технології які використовуються, особливості та порядок виконання робіт, процеси та алгоритми структурного підрозділу до яких буде долучений сам працівник, внутрішні та зовнішні відносини та взаємодії з іншими працівниками структурного підрозділу інших структурних підрозділів, взаємодії із зовнішніми партнерами, стекхолдерами з якими мають здійснюватися взаємодії працівників. Крім цього працівників ознайомлюють із їх персональними обов'язками та відповідальністю визначеними контрактами та посадовими інструкціями а також з інструкціями положеннями про виконання ти чи інших робіт, процесів, нормативи оцінювання виконання цих робіт, їх очікувані результати. Крім цього працівників ознайомлюють з вимогами щодо техніки безпеки, охорони праці, режимом організації праці, тривалістю та режимом робочого дня, здійснення за необхідність замін. Відбувається безпосереднє знайомство новоприбулого працівника з колегами.

Керівник структурного підрозділу повинен контролювати дії нового працівника , виявити його переваги та недоліки , як в підготовці та в роботі в колективі та визначити реальну потребу в додатковому навчанні цього працівника на підприємстві, тривала сі його професійної та соціально-психологічної адаптації та сприяти їх проходженню.

Процес впровадження мотивації нового співробітника представлено на рис. 3.3.

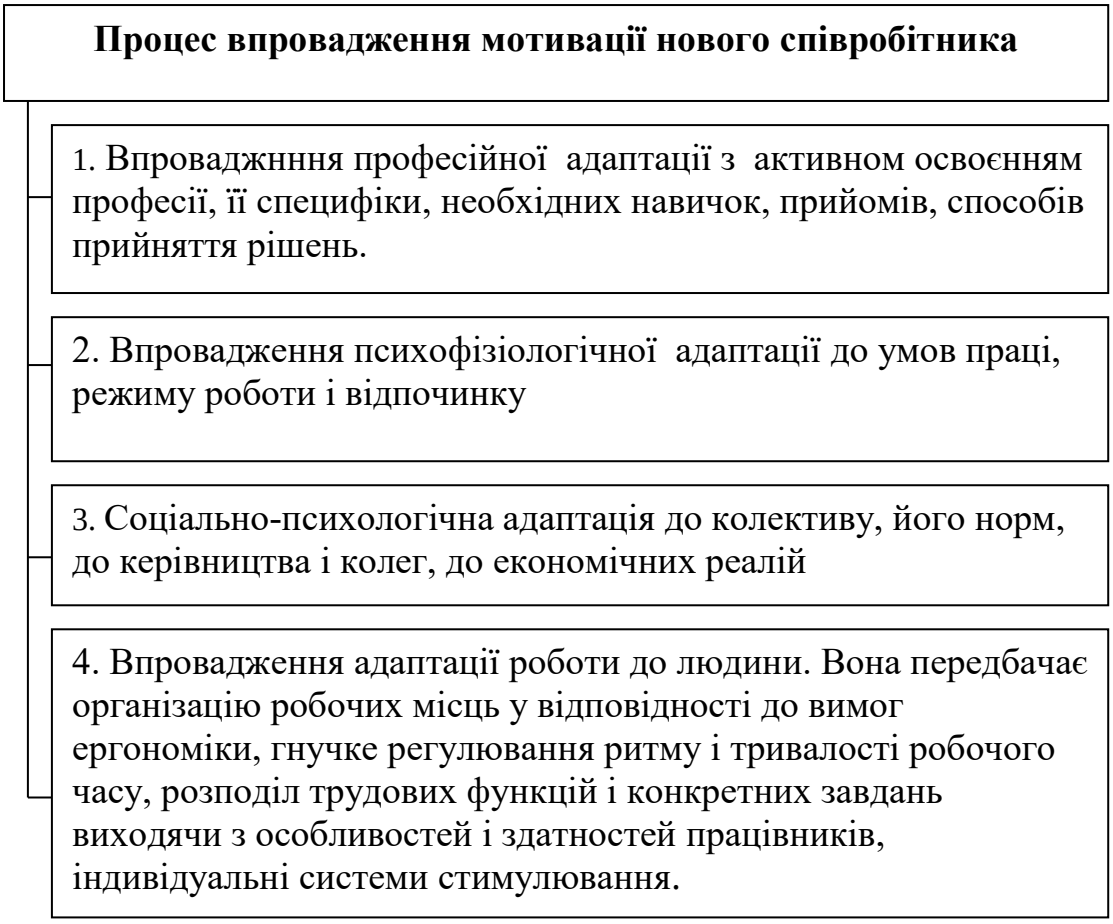

Рис. 3.3. Процес впровадження мотивації нового співробітника

Джерело: сформовано автором

Важливим етапом в діяльності кожного нового працівника на підприємстві є проходження ним професійної та соціально-психологічної, а також психофізіологічної адаптації.

Професійна адаптація полягає у тому що працівник освоюється в сфері своєї професійної діяльності приймаючи та розуміючи специфіку, Особливості роботи підприємства, технології які використовуються в роботі прийоми прийняття рішень. Тобто професійно працівник повинні бети готовим діяти за прийнятими на підприємстві порядком та алгоритмами в

тій чи інші професійній ситуації, виконуючи свої безпосередні професійні обов'язки.

Професійна адаптація розпочинається із виявлення наявного у працівника досвіду, знань необхідних для виконання професійних обов'язків. Виявляють професійні характеристики які необхідно зміцнювати посилити чи набути. Після цього визначається яка саме форма професійної адаптації для працівника буде найбільш доречною - це може бути проходження курсів навчання чи закріплення наставника чи взагалі виявлено що працівник готовий до роботи. Як саме та в якій формі буде проходити професійна адаптація залежать від багатьох факторів від змісту самої роботи, впливу професійного середовища, підготовки працівника його досвіду, обсягу задач та операцій які будуть виконуватися, індивідуальних якостей працівника та інших факторів.

Психофізіологічна адаптація до умов та режиму праці та відпочинку, що впроваджені на підприємстві, триває не так довго та залежить від психологічних та фізіологічних характеристик стану здоров'я самого працівника його реакцій та умови створені в середовищі самого підприємства.

Соціально-психологічна адаптація працівника в колективі з колегами нормами та вимогами які існують може бути достатньо тривалою та складною. Так, працівник може відчувати розчарування пов'язані із не досягненням швидкого успіху у новому колективі якщо вона розраховувала саме на нього, чи недооцінкою певних факторів таких як практичний досвід, спілкування з колегами, підтримка керівників , тощо. Все це може негативно вплинути на мотивацію до роботи новоприбулого працівника та суттєво погіршити її. Соціально-психологічна адаптація це в першу чергу налагодження контактів , встановленні ефективних взаємозв'язків, взаємодії, та встановленні психологічної сумісності працівника з його безпосереднім керівником та з колегами в підрозділі, а також з працівниками інших підрозділів із яким за своїми щоденними професійними обов'язками

повинен спілкуватися та взаємодіяти працівник. така сумісність та контакт це можливість ефективно виконувати свої професійні обов'язки не маючи внутрішніх організаційно психологічних перепон. відповідна ефективна робота мотивує працівника до більших звершень і навпаки негативні результати роботи пригнічують як самого працівника так і викликають незадоволення, зауваження керівників. і врешті кожна людина працює краще коли її оточує дружній колектив однодумців, а не середовище потенційних ворогів.

Крім зазначених метолів адаптації на підприємстві необхідним є забезпечення адаптації роботи до людини. Ця адаптація пов'язана із організацією робочого місця працівника у відповідності з вимогами ергономіки, регулювання ритму та тривалості робочого часу працівника а також підрозділу його конкурентних функцій та завдань, операцій відповідно до особливостей самого працівника його особистих фізіологічних якостей вимог та характеристик. Робоче місце має відповідати потребам та особливостям працівника адже від цього значною мірою буде залежати продуктивність з якою буде працювати та виконувати свої професійні обов'язки співробітник. Адаптація роботи до людини включає врахування ергономічних параметрів, регулювання гнучкість ритму та тривалості часу роботи, призначення функцій процесів та задач які мають виконуватися працівником, впровадження індивідуальної системи мотивування стимулювання працівника.

Переважна більшість працівників в перший час роботи на підприємстві має переживання щодо своєчасності та відповідності виконання робіт , страх незнаходження спільної мови з керівником та колегами та має побоювання щодо недостатності власних знань та досвіду необхідного для виконання цієї роботи. При тому ефективно мотивований працівник швидше шукає шлях подолання можливих труднощів та проходження адаптації. якщо мотивація є недостатньої працівник може поводити себе пасивно що не сприятиме швидкому та ефективному проходжень адаптації та

майбутнього зростанню якості та ефективності його роботи на підприємстві. у випадку не подолання негативних факторів при проходженні адаптації працівник має ризик звільнитися з підприємства.

З метою впровадження високого рівня мотивації та втримання перспективного співробітника чи високо досвідченого нового фахівця на підприємстві, підвищити його мотиви проходження адаптаційного періоду і подальшої роботи керівництвом підприємства можуть бути впроваджені додаткові засоби індивідуальної мотивації працівника. До таких індивідуальних засобів мотивації можна віднести надання працівникові безвідсоткових позик, чи матеріальної підтримки від підприємства; зобов'язання забезпечити працівникові подальше кар'єрне зростання; надання працівникові можливостей до начиння та розвитку з оплатою підприємством вартості такого навчання, стажування і т.д.; надання підприємству житла на пільгових умовах, чи компенсація витрат на його оплату.

Також слід зазначити що при проходженні працівником адаптації на робочому місці працівник маж виконувати всі складні завдання за для виконання яких він прийнятий на роботу. Спрощення зменшення завдань на перших етапах роботи може призвести до подальших негативних наслідків неможливості небажання чи нерозуміння працівником своїх функцій в подальшому коли ці задачі будуть ускладнюватися. водночас, при виконані відразу складних завдань працівникові потрібною буде допомога та підтримка його керівника за для того щоб не відбулося критичного перевантаження працівника та неможливості виконати ці складні задачі в нових для нього професійних умовах. Тому під час адаптації працівника на новому місці доцільним є його оптимальне помірне навантаження.

Доцільним є постановка працівникові таких задач які він може виконувати самостійно а також задач які можна вирішувати з застосування нових методів. Це стимулюватиме інтерес працівника для роботи, дасть йому можливість застосувати нові знання та методи якими він володіє при

виконанні цієї роботи, а також дасть можливість досягнути перших особистих результатів та успішно вирішити задачі на новому для нього робочому місці. це забезпечить зростання самооцінки самого працівника, дасть його можливості повірити у свої сили, підвищить рівень довіри та поваги до нового працівника серед керівництва та колег оскільки досягнення результатів свідчитиме про компетентність та відповідність працівника його новому робочому місцю.

Іншими методами заходами які впроваджуються під час проходження працівником адаптації є проведення керівниками бесід з працівниками, надання їм пояснень, настанов та рекомендацій. Таке спілкування з безпосереднім керівником надає працівникові більше впевненості в своїх силах в перспективах роботи та мотивують працівників до більш ефективного її виконання.

Також важливим засобом мотивації є приєднання працівників до прийняття управлінських рішень під час обговорення робочих питань, проблем та завдань на нарадах спільно з колегами та керівниками, таким чином у новоприбулих працівників формується відчуття приналежності та причетності вирішення задач та життя підприємства, значно пришвидшуються процеси соціально-психологічної та професійної адаптації працівників.

Важливою умовою адаптації працівника є створення сприятливих умов на їх робочих місцях, адже на робочому місці працівник проводить третину свого життя. Від того яким чином буде організоване робоче місце та умови праці співробітника залежить його здоров’я, працездатність та обсяги та ефективність, якість робіт які будуть ним виконаними.

Таким чином робоче місце працівника є певною просторовою зоною яка повинна бути укомплектована всіма необхідними для роботи працівника технічними та технологічними засобами, та предметами необхідними для виконання його службових обов’язків. При цьому необхідним є розуміння що організація праці на робочому місці є сукупністю заходів по

забезпеченню належних умов на робочому місці . Умови праці на робочому місці включають комплекс факторів виробничого та фізичного середовища що безпосередньо впливають на можливість виконання робіт працівником. таким чином на підприємстві всі робочі місця працівників за для забезпечення їх ефективної роботи комплектують необхідним засобами комп'ютерної техніки, оргтехнікою необхідними при роботи, спеціалізований необхідним для виконання своїх обов'язків програмним забезпеченням, доступом до мереж інтернет та можливість користуватися ними в роботі наявність систем внутрішнього та мобільного зв'язку наявність специфічних для підприємств те необхідних для роботи технічних приборів, приладів технічних та безпекових засобів, забезпечення робочих місці належними освітленням, створення комфортних кліматичних температурних умов, наданням працівника спецодягу, та транспортних засобів необхідних для виконання ними свої службових обов'язків та створені інших специфічних умов необхідних для належного забезпечення робочих місць новоприбулих та працюючих працівників та забезпечення їх зацікавленості умотивованості в подальшій ефективній роботі на підприємстві та належному виконання своїх службових обов'язків.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити такі висновки. В роботі здійснено дослідження теоретичних засад та розроблено рекомендації щодо управління мотивацією персоналу підприємства сфери безпеки.

У першому розділі роботи досліджено сутність та зміст управлння мотивацією персоналу підприємства; класифікувано методи мотивації персоналу в управлінні підприємством; досліджено стадії та етапи процесу управління мотивацією персоналу підприємства.

У другому розділі роботи здійснено загальну характеристика та напрями діяльності ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»; проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»; проведено оцінку мотивації та якості роботи персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН».

У третьому розділі роботи - обгрунтувано матеріальні методи управління мотивацією персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»; обгрунтувано впровадження нематеріальних методів мотивації персоналу ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН»; забезпечено впровадження мотивації новопризначеного персоналу зі створенням належних умов на робочому місці ТОВ «ХОЛДИНГ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ ГЕТЬМАН».

Обгрунтовано, що найбільш доцільним для підприємства є впровадження наступних методів економічної, матеріальної мотивації до якої входить: основна заробітна плата:

- заробітна плата, що нараховується за виконану роботу (відпрацьований час) за нарядними розцінками, тарифними ставками, посадовими окладами;

- оплата щорічних і додаткових відпусток у відповідності до законодавства, грошових компенсацій за невикористану відпустку;

- оплата за роботу у вихідні і святкові дні, час, що перевищує норму за розцінками, встановленими законодавчими актами;

- доплата за шкідливі умови праці та інші доплати, які передбачені діючим законодавством.

Додаткова зарплата має такі форми:

- доплати за несприятливі та шкідливі умови праці;
- надбавки за суміщення професій і виконання додаткових обов'язків;
- доплати за роботу у вечірній і нічний час;
- доплати за керівництво;
- персональні надбавки керівникам і спеціалістам за кваліфікацію;
- доплати за ненормований робочий день;
- доплата за роботу у вихідні і свята та інші.

Доцільним є також і інші заохочувальні і компенсаційні виплати:

1. Матеріальна допомога, яка виплачується із фонду матеріального заохочення (у випадку одруження, народження дітей, хвороби, смерті в родинах працівників);

2. Винагорода за кінцеві результати, яка виплачується за виконання річних або квартальних планів окремими структурними підрозділами або підприємства у цілому;

3. Трудові і соціальні пільги працівникам –вартості путівок на лікування і відпочинок або компенсацій, виданих замість путівок та ін.

4. Інші затрати, які носять індивідуальний характер – страхування працівників, використання особистого транспорту та ін.

Преміювання працівників за результатами роботи:

- за підвищення продуктивності праці;
- підвищення якості продукції; досягнення важливих цілей підприємства, підрозділу;

- покращення окремих сторін діяльності підприємства;
- особисті виробничі досягнення та ін

Пільги і привілеї працівникам.

- Фінансове сприяння і допомога – кредити на купівлю житла, матеріальна допомога.

- Надання машин і бензину.

- Інші пільги, покликані підвищити рівень життя працівників: обіди, оплата телефонних витрат, надання кредиту та ін.

В роботі визначено нематеріальна методи мотивування персоналу впровадженя яких є доцільних та необхідним для роботи підприємства:

- планування кар'єри на надання працівникам можливості кар'єрного зростання;

- впровадження навчання, стажування, підвищення кваліфікації, професійного зростання персоналу;

- переведення працівника на більш високу, престижну посаду;

- надання працівникам більшої самостійності у прийнятті рішень;

- створення сприятливого психологічного клімату в колективі,

- делегування повноважень і покладення на працівників більш складних задач, проектів;

- забезпечення працівникам кращих умов, покращення робочого місця;

- забезпечення сприятливого режиму робочого часу, гнучкого графіку роботи;

- надання додаткового вільного часу;

- підкреслення важливої ролі працівника, розподіл влади;

- привселюдне визнання заслуг працівника, похвала, нагородження різного роду дипломами, призами,

- покращення умов праці персоналу;

- розвиток корпоративної культури .

Отже, нематеріальна мотивація є не менш важливою ніж матеріальна адже нематеріальні стимули навіть більше ціняться ніж матеріальні. У

вітчизняних умовах рівень мотивації праці, порівняно з провідними країнами світу є на дуже низькому рівні. Сьогодні використовують традиційні методи стимулювання праці, які не відповідають вимогам ринкової економіки. На нашу думку, основним завданням для підприємства на сьогодні, залишається сформувати цілісний механізм правильного застосування нематеріальних методів мотивації, їх пристосування до особливостей кожного окремого працівника. Адже тільки комплексне та правильне застосування усього спектру мотиваційних методів може забезпечити максимальне підвищення продуктивності праці персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0035.pdf

2. Власова А., Левицькі Ж. Еволюція концепції управління людськими ресурсами// Києво_Могилянська Бізнес Студія.- 2004.- №7.- С. 57-61.

3. Грішнова О.М. Економіка праці і соціально трудові відносини. – К: Кондор.-2016.- 356с.

4. Грішова О. Проблеми ринкової трансформації освіти та професійної підготовки //Україна: аспекти праці. — 2018. — № 1. — С. 26-28.

5. Єсінова О.Л. Економіка праці і соціально трудові відносини. – К: Академвидав.-2017.- 332с.

6. М.І. Дрозач. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві в контексті зарубіжного досвіду. Наука та інновації. 2008. Т 4. № 3. С. 88–94

7. Колєшня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення // Україна: аспекти праці.- К.- 2015-№ 4.-с. 22-26.

8. Криклій А. Безперервне професійне навчання персоналу як чинник підвищення конкурентноспроможності українських виробників// Економіка та держава.- К.-2004-№7.-с.23-25.

9. Куценко В.І. Кадри вирішують все// Економіка та держава.- 2008. №3.-с. 93-99.

10. HR-менеджмент у публічному управлінні: навчальний посібник/ О. М. Руденко [та ін.]. Київ: Кондор-Видавництво, 2017. 124 с.

11. Адміністративний менеджмент для магістрів: підручник/ за заг. ред. О. М. Теліженка, С. В. Глівенко. Суми: Університетська книга, 2016.

872 с.

12. Аппело, Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами/ пер. з англ. Г. Якубовська. Харків: Ранок: Фабула, 2019. 432 с.

13. Батченко Л.В., Бондар І.С., Русавська В.А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навчальний посібник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 304 с.

14. Божидарнік Т.В. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Т. В. Божидарнік, Н. М. Василик. Херсон: Олді-плюс, 2014. 498 с.

15. Виробничий менеджмент: підручник/ М. П. Бутко [та ін.]; ред. М. П. Бутко. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 424 с.

16. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.

17. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с

18. Кириченко, О. (2023). ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЇЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ. Вчені записки Університету «КРОК», (3(71), 46–53. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46

19. Кириченко, О. (2023). Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (1(69), 86–93. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93

20. Кириченко О. С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 368 с.

https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/1351-investytsiinoinnovatsiine-zabezpechennia-promyslovosti-ukrainy-v-umovakh-chetvertoi-promyslovoi-revoliutsii

21. Кириченко, О. (2022). Концептуалізація актуальних напрямів економічного відновлення та розвитку підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(67), 26–33. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-26-33

22. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2015. 217 с.

23. Менеджмент організації: теорія та практика: навчальний посібник / за заг. ред. Г. А. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 808 с.

24. Пекар В.О. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. 2-е вид., доповнене. Харків: Фоліо, 2020. 192 с.

25. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

26. Тимохова Г.Б., Білокінь Т.А. Менеджмент: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Кондор-Видавництво, 2017. 344 с.

27. Базилевич В. Розвиток внутрішнього ринку в умовах глобалізації: тенденції та суперечності. *Банківська справа*. 2004. № 2. С. 7–13.

28. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.

29. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2. С. 20–25.

30. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.

31. Веремієнко Т. Соціокультурна динаміка в процесі глобальних трансформацій. *Міжнародна економічна політика*. 2008. №1. С.152–167

32. Виноградський М.Д ., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2002. 654 с.

33. Внутрішній економічний механізм підприємства: навчальний посібник / М. Г. Грещак О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба; За ред. М. Г. Грещака. Київ: Вид-во КНЕУ, 2001. 228 с.

34. Войчак А. В. Маркетинг: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Київ: Вид-во КНЕУ, 1999. 84 с.

35. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2002. 712 с.

36. Гебер Н. А. Ґенеза концепцій управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 5 (61). С. 78–82.

37. Гелд Д., Мак-Грю Е. Глобалізація/антиглобалізація /пер. з англ. І. Андрущенко. Київ: К.І.С., 2004. 180 с.

38. Глобалізація і безпека розвитку: монографія / О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко та ін.; керівник авт. кол. і наук. ред. О. Г. Білорус. Київ: КНЕУ, 2001. 733 с.

39. Глобальна економіка XXI століття: людський вимір : монографія / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, А. М. Колот [та ін.]; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. Київ: КНЕУ, 2008. 420 с.

40. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Т-во „Знання", КОО, 2001. 254 с.

41. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 848 с.

42. Євтушенко О. Н., Андріяш В.І. Глобалізація політики та перспективи її розвитку в сучасних умовах. *Державне управління*. 2012. № 196. С. 30–35.

43. Зеліско І. М., Пономаренко Г.Ю. Управління інтелектуальним капіталом підприємств: монографія. Київ: Кондор, 2015. 280 с.

44. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.

45. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2006. 292 с.

46. Куриляк В. Є., Литовченко В.В. Глобалізація і моральна відповідальність менеджменту. *Журнал європейської економіки*. 2015. Т. 14, № 2. С. 109–127.

47. Куриляк В. Є., Литовченко В.В. Формування креативної організації у глобальному інформаційному середовищі. *Журнал європейської економіки*. 2017. Т. 16, № 2 (61). С. 193–206.

48. Лиходій В. Г. Маркетинг: навч.-практ. посіб. Київ: Вид-во НАУ, 2002. 404 с.

49. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб. Київ: Знання, 2019. 520 с.

50. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій. Київ: МАУП, 2000. 128 с.

51. Олійник О. М. Концептуалізація глобалізації: методологічні аспекти. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. № 38. С. 41–51.

52. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. Київ: Кондор, 2020. 256 с.

53. Пересада А. А. Інвестиційні процеси в Україні. Київ: Лібра, 1998. 392 с.

54. Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток / за ред. О. Е. Вільямсона, С. Дж. Вінтера; Пер. з англ. А. В. Кулікова; наук. ред. пер. В. П. Кузьменко. Київ: А.С.К., 2002. 336 с.

55. Рульєв В. А., Гуткевич С.О., Мостянська Т.Л. Управління персоналом: навч. посібн. Київ: Кондор, 2013. 310 с.

56. Сучасні міжнародні системи та глобальний розвиток (соціальнополітичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні

виміри): навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 556 с.

57. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / під ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.

58. Чернявський А. Д. Організаційне проектування: навч. посіб. Київ: МАУП, 2005. 160 с.

59. Шаульська Л. В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4(32). С.7-16

60. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.

61. Шкурат М. Є. Генезис теоретичних поглядів і визначення сутності поняття «управління персоналом». *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2015. № 2. С. 179–182.

62. Левченко О.М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії. – К.: Видавничий дім „Корпорація", 2015. – 292 с.

63. Левченко О.М., Ткачук О.В. Зарубіжний досвід розвитку кадрів в системі якості підприємства.- Вісник ХНУ. Економічні науки.-2013.-№3 .Т2.- с. 227-230.

64. Савченко В. Визначення перспективних напрямів та обсягів професійного навчання безробітніх відповідно до потреб ринку праці// Україна: аспекти праці.- К:.- 2014. №5.- с. 12-18.

65. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу.- К.: КНЕУ, 2002.- 351 с.

66. Сардак С.Е. Фінансування управління та розвитку персоналу// економіка і суспільство.- 2018. № 19.- с.927-935.

67. Тюхпгенко Н. А. Організаційно-методичні аспекти професійної орієнтації: Автореф. дис. Одеса, 2018.