

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Кафедра економіки

КУРСОВА РОБОТА

з управління людськими ресурсами

на тему: Мотивація участі персоналу в стратегічному процесі на підприємстві

Студентки 1 курсу М1 групи
напряму підготовки 051 економіка
спеціальності економіка підприємства

(прізвище та ініціали студента)

Керівник Ільків Лілія Анатоліївна.
кандидат економічних наук, доцент

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка за національною шкалою _____
Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Київ – 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПРОЦЕСІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1. Сутність та зміст мотивації як функції управління персоналом	5
1.2. Особливості формування ефективних систем мотивації участі персоналу в сучасних умовах	9
1.3. Приклади ефективної мотивації зі світової практики	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».	16
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	16
2.2. Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві	20
2.3. Оцінка задоволеності персоналу соціально-виробничою ситуацією..	24
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ АСТАРТА–КИЇВ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПРОЦЕСІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.	29
3.1. Напрямки формування ефективної системи мотивації на підприємств	29
3.2. Шляхи удосконалення системи мотивації персоналом.....	30
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37

ВСТУП

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації персоналу набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати працівників підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи.

Питання підвищення продуктивності трудової діяльності працівників досліджували такі економісти-класики як: А.Сміт, Ф.Гілбрет, А.Маслоу, Ф.Герцберг, А.Врум. На сучасному етапі одними з провідних дослідників є О.В. Гриківська, Ж.В.Соловійова, Є.А. Бельтюкова, О.А.Докучаєва.

Метою курсової роботи є обґрунтування і поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо мотивації участі персоналу в стратегічному процесі на підприємстві.

Реалізація мети дослідження обумовила постановку та вирішення таких завдань:

- уточнити понятійний апарат мотивації персоналу, визначити її роль і значення у підвищенні ефективності діяльності підприємства;
- дослідити особливості формування системи мотивації участі персоналу в сучасних умовах;
- проаналізувати господарську діяльність підприємства та провести діагностику стану його мотиваційної діяльності;
- обґрунтувати напрямки формування ефективної системи мотивації в товаристві з обмеженою відповідальністю фірма «Астарта-Київ».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі використовувалися такі методи дослідження:

1. систематизації – з метою уточнення категорій;

2. аналізу – для дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства та стану й перспектив розвитку ринку кондитерської продукції;
3. порівняння – для зіставлення фактичних даних за окремі періоди;
4. соціологічного дослідження – для опитування працівників товариства з обмеженою відповідальністю фірма «Астарта-Київ».;
5. графічний – для наочного ілюстрування досліджуваних в роботі явищ і процесів;
6. узагальнення – при формулюванні висновків до розділів та загальних висновків тощо.

Об'єктом дослідження є мотиваційна діяльність в товаристві з обмеженою відповідальністю фірма «Астарта-Київ»..

Предметом дослідження є комплекс теоретичних положень та методичних підходів щодо мотивації участі персоналу в стратегічному процесі на підприємстві.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПРОЦЕСІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та зміст мотивації як функції управління персоналом

Управління персоналом включає в себе багато складових: кадрова політика, взаємовідносини в колективі, соціально-психологічні аспекти управління. Ключове ж місце займають визначення способів підвищення продуктивності праці, творчої ініціативи, а також стимулювання і мотивації працівників.

Поняття мотивації трактується як одна із функцій управління. Під ним розуміється процес свідомого й доцільного впливу на трудову поведінку людей. Мотивація – це сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей. Мотивування праці – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання людини до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації [1].

Мотивація як функція управління - це процес, за допомогою якого керівництво організації спонукає працівників діяти так, як було раніше заплановано та організовано, оскільки успіх організації в певній мірі залежить від того, наскільки ефективно діють учасники виробничого процесу. Таким чином, мотивацію в організації можна трактувати як спонукання членів організації до дії. При цьому мотивація являє собою, з одного боку, спонукання, нав'язане індивідам ззовні, а з іншого - це самосвідомі дії [3].

Мотивований персонал - це запорука успішної роботи і поступального руху компанії для реалізації її стратегії і зміцнення становища на ринку.

Мотивація в організації може розглядатися у двох аспектах:

- як функція управління, коли мотивація являє собою процес спонукання до діяльності, що можна співвіднести з поняттям «стимулювання»;
- як сила, що спонукає до дії, коли поняття «мотивація» схожа з значно ширшим поняттям «мотив», до якого відносяться всі компоненти

внутрішнього спонукання до діяльності: потреби, інтереси, цінності, інстинкти, потяги, емоції, ідеали.

Процесний підхід до управління передбачає розгляд управлінських функцій, як серію взаємопов'язаних дій, кожна з яких є процесом. У зв'язку з цим процес мотивації можна представити у вигляді шести послідовних стадій (рис.1.1).

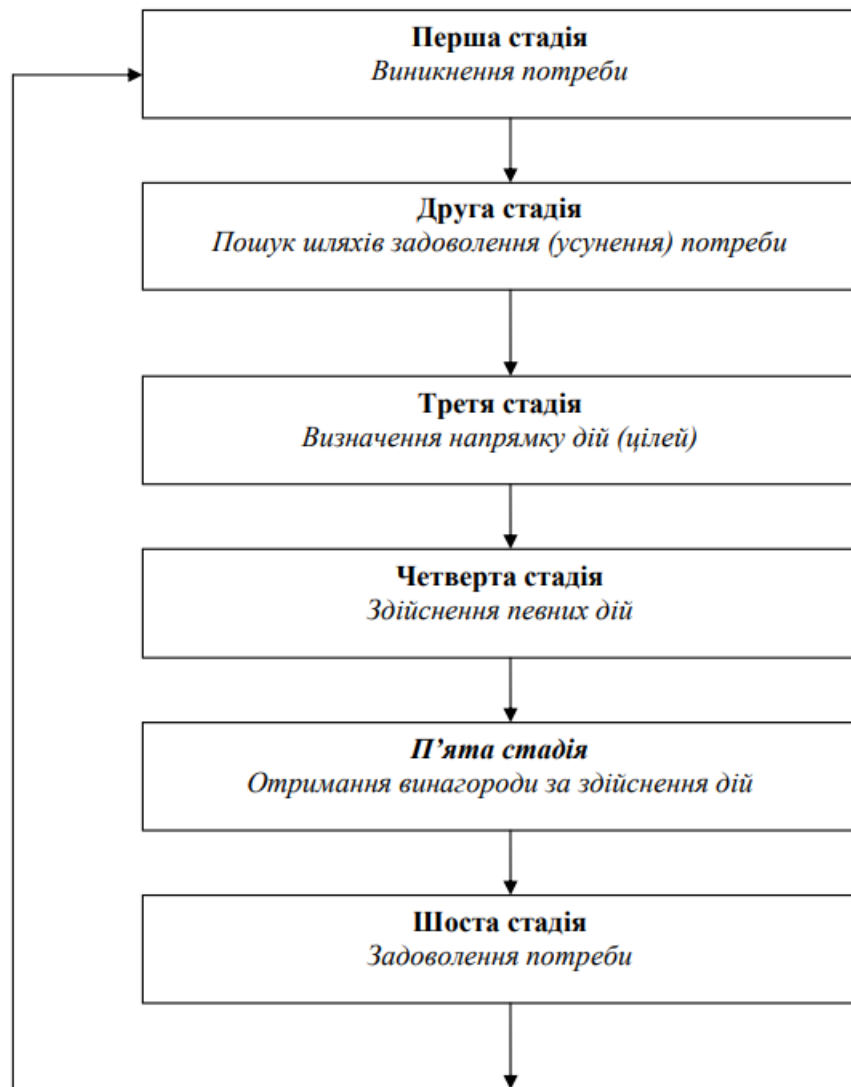


Рис. 1.1. Схема мотиваційного процесу

Перша стадія – виникнення потреб. Потреба починає з'являтися тоді, коли людина відчуває, що їй чогось не вистачає. Варто зазначити, що потреби можуть бути різними, але умовно їх поділяють на три групи: фізіологічні, психологічні, соціальні. Разом із потребою виникає бажання знайти

можливість її задоволення (усунення), таким чином перша стадія плавно перетікає на другу.

Друга стадія – пошук шляхів задоволення (усунення) потреби. На цій стадії людина відчуває необхідність щось зробити, щоб задовольнити потребу, або просто придушити її і/або не помічати.

Третя стадія – визначення цілей (напрямку) дії. Людина визначає, що саме робити і якими засобами це здійснювати для того, задовольнити (усунути) потребу. На цій стадії відбувається усвідомлення чотирьох моментів:

- що необхідно отримати, щоб усунути потребу;
- що слід зробити, щоб отримати бажане;
- як можна досягти бажаного;
- наскільки бажане зможе (задовольнити) усунути потребу.

Четверта стадія – реалізація дії. На цій стадії людина витрачає зусилля для того, щоб досягти бажаного та задовольнити потребу. Оскільки процес роботи здійснює зворотний вплив на мотивацію, на даній стадії необхідно здійснювати коригування цілей.

П'ята стадія передбачає отримання винагороди за здійснення дій. Тобто, кожна людина, яка виконала певну роботу, отримає бажане чи те, що може обміняти на бажаний об'єкт. На цій стадії стає зрозуміло, наскільки виконання запланованих дій дало бажаний результат: відбувається або ослаблення, або збереження, або посилення мотивації до дії.

Шоста стадія процесу - задоволення потреби.

Варто зазначити, що у кожній моделі мотиваційного процесу первинним є виникнення потреби. Тобто, потреби є джерелом активності особистості. Саме вони спонукають людину діяти цілеспрямовано та у певному напрямку.

Стимулювання праці – один із загальних способів соціального управління, впливу на поведінку, діяльність індивідів, соціальних груп, трудових колективів. Стимулювання й соціальний контроль містять у собі зовнішні спонукання й елементи трудової ситуації. До них відносяться умови, що безпосередньо визначають заробітну плату, організацію й зміст праці,

тощо. Тим самим створюються, з одного боку, сприятливі умови для задоволення потреб працівника, з іншого боку, забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства, тобто відбувається своєрідний обмін діяльністю [5, с. 12-16].

Чітко розроблений процес стимулювання дозволяє трудовим колективам тривалий період часу ефективно функціонувати без втручання суб'єкта керування. Стимулювання як спосіб керування припускає необхідність врахування інтересів особистості, трудового колективу, ступеня їхнього задоволення, тому що саме потреби є найважливішим чинником поведінки соціальних систем.

Таким чином, мотивація – це сукупність чинників, які спонукають людей поводитись певним чином. Вона важлива для менеджерів, оскільки разом із здібностями і чинниками середовища визначає індивідуальне виконання роботи. Стимулювання праці – один із загальних способів соціального управління, впливу на поведінку, діяльність індивідів, соціальних груп, трудових колективів. Важливо також підкреслити, що для працівника необхідна певна воля вибору тієї або іншої стратегії й тактики дій в сфері праці. Ступінь такої волі розширюється при переході від командно-адміністративної системи управління народним господарством до ринкової.

1.2. Особливості формування ефективних систем мотивації участі персоналу в сучасних умовах

Мотивація персоналу — це створення сприятливих умов і стимулів, які спонукають співробітників працювати з більшою самовіддачею, з націленістю на якість і результат. Цей метод взаємодії є обов'язковим для будь-якої з 5 управлінських стратегій [10].

Грамотний підхід до мотивування може дати наступні переваги:

1. Підвищення якості виконуваної роботи і продуктивності компанії в цілому;
2. Формування позитивної і доброзичливої атмосфери в колективі;
3. Довгострокове співробітництво з кращими працівниками (зниження плинності кадрів);
4. Підвищення лояльності і відповідальності з боку персоналу;
5. Формування стійкої корпоративної культури.

Серед багатьох підприємців і управлінців до сих пір існує думка, що кращий метод стимулювання — це механізм премій і штрафів. Однак, насправді видів ефективної мотивації куди більше, і не всі вони зав'язані на фінансовому заохоченні чи покаранні.

Найважливіший критерій — це тип впливу. Він може бути як прямим, так і непрямим. Перший варіант передбачає усвідомлене прагнення працівника до якісного виконання завдання. Тобто він заздалегідь знає, що його чекає та чи інша нагорода за виконану роботу. Прямий тип мотивації ділиться на:

- *Матеріальні стимули* (премії, фінансові бонуси, путівки та інші грошові заохочення);
- *Нематеріальні стимули* (грамоти, новий кабінет, коригування робочого графіка).

Непряма мотивація не передбачає вплив на певного співробітника. Але при цьому проведені заходи повинні стимулювати його інтерес до роботи, давати почуття задоволення після виконаного завдання.

Крім прямої і непрямой мотивації, є ще кілька важливих стимулів, що впливають на ефективність співробітників:

1. Соціальна мотивація. Працівник розуміє, що він — частина колективу, команди, і якщо він буде виконувати завдання неякісно, то підведе всіх інших;

3. Психологічна мотивація. Якщо всередині колективу панує привітна і доброзичлива атмосфера, то людина буде з великим бажанням приходити на роботу і виконувати свої обов'язки;

4. Кар'єрна мотивація. Перспектива кар'єрного росту для багатьох співробітників є мало не головним стимулом, тому потрібно створити оптимальні умови для здорової конкуренції;

5. Освітня мотивація. Деякі люди працюють не тільки для того, щоб заробляти гроші, а й для того, щоб розвиватися в певній сфері і отримувати нові знання.

До інструментів фінансової мотивації відносяться грошові заохочення і штрафи. До заохочень можна віднести премії, надбавки, бонуси за перевиконання завдань, соціальний пакет, страхування, пільги та інші нагороди матеріального характеру.

Система штрафів у кожній компанії зазвичай своя, але є і кілька загальних моментів:

Штрафи є ефективним методом мотивації тільки в поєднанні з матеріальними заохоченнями. Головне завдання керівника в даному випадку — знайти золоту середину, баланс між нагородами і покараннями.

Методи нефінансової мотивації

- Мотиваційні наради

У народі їх називають "летучками" і "планерки". Крім традиційного інформування працівників та обміну ідеями, управлінець повинен намагатися

зарядити людей на плідну роботу. Це класичний метод, який допомагає залучити персонал в організаційне життя компанії.

- Вітання зі знаменними датами

День народження, закінчення випробувального терміну, річниця роботи, та інші знакові дати — все це привід привітати людини і зайвий раз підняти йому настрій. До того ж, це підкріпить відчуття співробітника в тому, що він важливий для компанії, а це в свою чергу підвищить його лояльність.

- Можливості для професійного зростання

Підвищення професійного рівня вигідно як для самого працівника, так і для компанії. Багато фірм зараз в якості заохочення оплачують своїм співробітникам курси, стажування та семінари.

- Публічна похвала старанних працівників

Простий, але в той же час досить дієвий метод. Щоправда, назвати його безпосередньо стимулом не можна, це скоріше засіб для підтримки ентузіазму співробітника, який відзначився.

- Комфортні умови роботи

Такі великі компанії як Google і Facebook першими прийшли до висновку, що забезпечення максимально комфортних і приємних умов для працівників — це вірний шлях до підвищення продуктивності праці. Їх офіси докорінно відрізняються від класичних, і більше схожі на парк розваг, ніж на робоче місце. Але якщо подивитися на успішність цих компаній, то стає зрозуміло, що такі вкладення повністю себе виправдовують.

Зрозуміло, що далеко не всі фірми, тим більше невеликі, можуть дозволити собі такі умови. Але іноді досить і дрібниці, наприклад, столу для пінг-понгу, затишного куточка з диваном або просто безкоштовної кави.

- Заходи для підвищення і підтримки командного духу

Це можуть бути корпоративи, туристичні поїздки, походи в кіно або на каток, спортивні змагання та інші способи спільного проведення часу. Іноді такі заходи можна проводити і з практичною користю для компанії (суботник, генеральне прибирання офісу).

- Гнучкий графік як метод заохочення

Деяким фахівцям не потрібно багато часу для виконання своїх завдань, і закінчивши справи вони просто чекають кінця робочого дня. У такому випадку відмінним способом мотивації може стати гнучкий графік. Людина буде знати, що якщо він зробить свою роботу швидко і якісно, то йому не потрібно буде сидіти в офісі.

- Додаткові вихідні

Один з найпростіших методів нематеріальної мотивації — оплачуваний вихідний. Коли співробітники зрозуміють, що за якісно виконану роботу можна отримати день відпочинку, продуктивність праці значно зросте.

- Надання знижок на послуги або продукцію компанії

Від невеликих знижок фінансовий стан фірми не постраждає, а ось персонал, відчувши турботу, стане більш лояльним до керівництва.

- Налагоджений зворотній зв'язок

Співробітники мають право висловитися, поділитися своїми побажаннями і коментарями щодо організації робочого процесу. Однак, слід враховувати різницю в характерах, комусь не важко буде заявити про щось у відкриту, а іншим буде простіше зробити це анонімно. У першому випадку людина зможе виступити на планерці, у другому потрібно організувати корпоративний "письмовий ящик" або стікерную дошку.

Розробка і впровадження мотиваційної системи складається з 7 ключових кроків:

- Визначення проблем компанії, що виникають через брак мотивації. Найчастіше це низька ефективність праці, плинність кадрів, погана атмосфера всередині колективу і авральний режим роботи.

- Складання списку ключових завдань, на основі першого пункту (підвищення продуктивності, підняття командного духу, формування згуртованої команди).

- Проведення соціальної діагностики. Для цього можна використовувати опитувальники, інтерв'ю або анкети. В результаті визначаються ключові

фінансові та нефінансові стимули, в яких потребує колектив, і кожен співробітник зокрема.

- Розробка системи мотивації на основі отриманих даних. Вибір конкретних методів та встановлення їх послідовності і періодичності.

- Розрахунок фінансових витрат на впровадження системи.

- Детальне інформування персоналу про прийдешні зміни. Якщо система багаторівнева і складна для швидкого сприйняття, то краще роздати детальні інструкції, де будуть описані параметри оцінювання та способи нарахування бонусів і штрафів.

- Запуск і тестування системи. По закінченню пробного періоду підбиваються перші результати шляхом зіставлення витрат і отриманого прибутку.

Якщо результати за пробний період незадовільні, то система потребує вдосконалення. Можливо, були підібрані не оптимальні методи або невірно визначені стимули. Проводиться повторне опитування персоналу і нова постановка цілей.

1.3. Приклади ефективної мотивації зі світової практики

Успішні іноземні фірми часто експериментують зі способами мотивації своїх співробітників. Ми розповімо про 5 найбільш креативних і незвичайних випадках.

Нестандартні назви посад від Уолта Діснея

Засновник однієї з найвідоміших компаній завжди вважав, що задоволеність співробітника залежить не тільки від розміру зарплати і умов праці, а й від важливості посади та відділу. За цією логікою він привласнив пральні готелю статус "текстильної служби", і вона стала в один ряд з маркетинговим і клієнтським відділом. Потрапити на роботу в пральню було куди простіше, що відкрило дорогу в компанію багатьом молодим людям.

Щоквартальна зміна робочого місця в HubSpot

Кожні три місяці співробітники HubSpot обмінюються робочими місцями в рамках одного офісу. Таким чином немає ображених на те, що комусь дісталось краще місце. Також, це позитивно відображається на згуртованості колективу, адже кожен раз з'являється можливість подружитися з новими сусідами.

Креативні стимули від японських компаній

Найяскравішим прикладом є компанія Hime & Company, велика частина персоналу якої — дівчата. Господиня фірми ввела систему відгулів для тих, хто переживає розлучення з коханим. Що найцікавіше, кількість вихідних безпосередньо залежить від віку. Для дам молодше 24 років-1 день, тим хто старше, але ще не досяг 30-річчя - 2 дня, старше 30 років - 3 дні.

Також в декількох японських компаніях практикують введення скорочених робочих днів на період сезонних розпродажів. В Японії дуже люблять шопінг, тому таке рішення припало до смаку як персоналу, так і самому керівництву.

Домашні вихованці на робочому місці в Airbnb

В одній з найбільших компаній у сфері оренди житла, Airbnb, співробітникам дозволяється брати з собою на роботу невеликих собак і морських свинок. Керівництво вирішило, що ефективність праці суттєво зросте, якщо персонал не буде хвилюватися за своїх вихованців і зможе повністю зосередитися на роботі.

Дружні подарунки новачкам в Commerce Sciences

У цій компанії кожен новачок отримує подарунок від останнього прийнятого на роботу співробітника. Це може бути, як щось символічне, так і хороша річ, ніяких обмежень немає. Таким чином відразу створюється позитивний контакт і людині стає куди простіше влитися в новий колектив.

Отже, правильна мотивація персоналу — ключовий фактор для розвитку компанії і головне завдання управлінця. Крім класичних фінансових стимулів є також багато нематеріальних способів підвищити самовіддачу працівників. Успішне впровадження системи мотивації залежить від балансу між двома цими підходами.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Астарта — публічна європейська компанія, вертикально інтегрований агропромисловий холдинг в Україні, яка веде соціально-відповідальний бізнес і виробляє продовольчі товари з орієнтацією на глобальні ринки.

Компанія заснована у березні 1993 року Віктором Іванчиком.

З 2006 року акції Astarta Holding N.V. розміщені на Варшавській фондовій біржі. У жовтні 2022 року компанія завершила процес транскордонної міграції і продовжила розміщення акцій на Варшавській фондовій біржі як Astarta Holding PLC (тікер AST). Astarta Holding PLC – холдингова компанія, до складу якої входить вертикально-інтегрований агропромхолдинг Астарта-Київ.

Основні напрями діяльності агропромхолдингу:

- рослинництво: 220 000 га земель с.-г. призначення в управлінні;
- виробництво цукру: виробник цукру №1 в Україні. 250 000 – 500 000 тонн річне виробництво цукру ;
- тваринництво: виробник індустриального молока №1 в Україні. 100 000 тонн річне виробництво молока. Загальне поголів'я складає 22 тис. голів;
- переробка сої: №2 по переробці сої в Україні, загальна річна потужність з переробки складає 230 тис. тонн;
- біоенергетика: потужність біогазового комплексу складає 150 тис. м³ біогазу в день.



Рис. 2.1. Розташування активів підприємства.

АСТАРТА — один з найбільших вертикально інтегрованих агропромислових холдингів в Україні. Основна діяльність включає виробництво зернових та олійних культур, цукру з цукрових буряків, переробку сої, виробництво молока, а також послуги зі зберігання та обробки зерна та олійних культур.

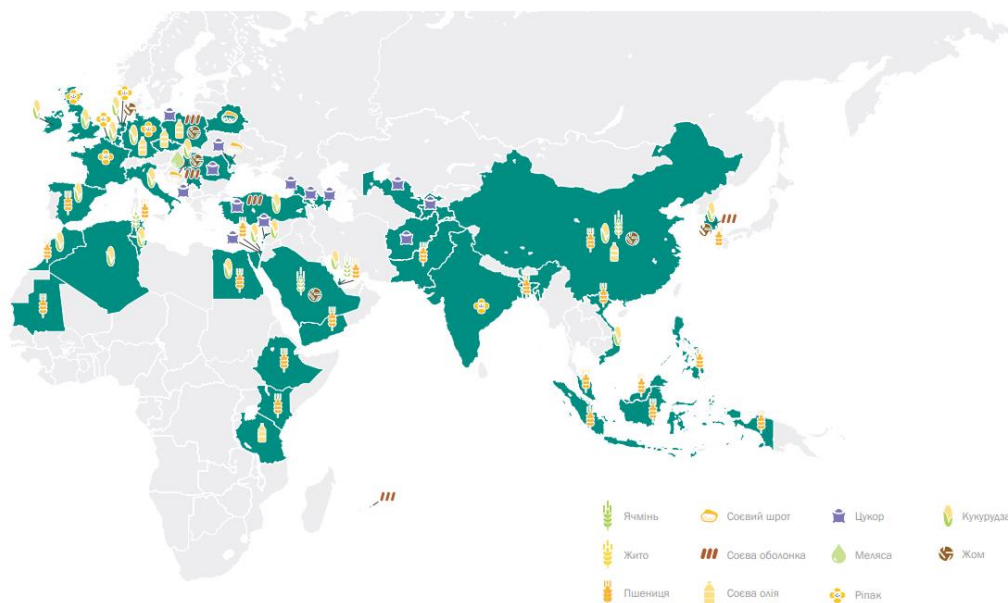


Рис. 2.2. Карта експорту продукції

Починаючи з 1993 року, Компанія зарекомендувала себе як надійний партнер та постачальник, дотримуючись найкращих міжнародних стандартів якості, інноваційності та принципів сталого розвитку. АСТАРТА підтримує чесність, прозорість та розвиток людського капіталу. Компанія встановила стабільні довгострокові ділові відносини з лідерами української харчової та кондитерської промисловості. Частина продукції також експортується у понад 30 країн (рис. 2.2.).

Розвиваючи персонал Компанії, формуючи культуру підприємництва і принципи поваги до гідності людини та професіоналізму, Астарт:

- вдосконалюють системи навчання та розвитку персоналу
- застосовують більш ефективний підхід до підбору та мотивації співробітників, безперервно працюючи над підвищенням їхньої лояльності і створюючи гідні умови життя та роботи в регіонах
- формують зовнішній та внутрішній кадровий резерв.

Для посилення ефективності діяльності компанія впроваджує в холдингу культуру ощадливого виробництва та енергоефективних технологій.

Беручи активну участь у формуванні бізнессередовища і суспільства в цілому, вони:

- керуються принципами сталого розвитку
- формують державно-приватне партнерство
- розвивають співпрацю з галузевими і професійними асоціаціями, профспілками та місцевими органами влади
- сприяють розвитку професійної освіти та прикладних наукових досліджень в країні.

Виконують Місію, спираючись на цінності бездоганної ділової репутації, соціальної відповідальності, поваги до гідності людини і синергетичного партнерства з орієнтацією на результат, позбавляються конформізму і страху перед змінами, небережливого ставлення до ресурсів Компанії та переважання власних інтересів над командними, розвивають

цінність підприємництва, особистої ефективності та прагнення до неможливого, щоб досягти максимального.

2.2. Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві

Проведемо аналіз системи управління персоналу підприємства. Для цього оцінимо чисельність та структуру персоналу та визначимо, які зміни відбулись за період, що досліджується 2020-2022 рр.(рис 2.3)

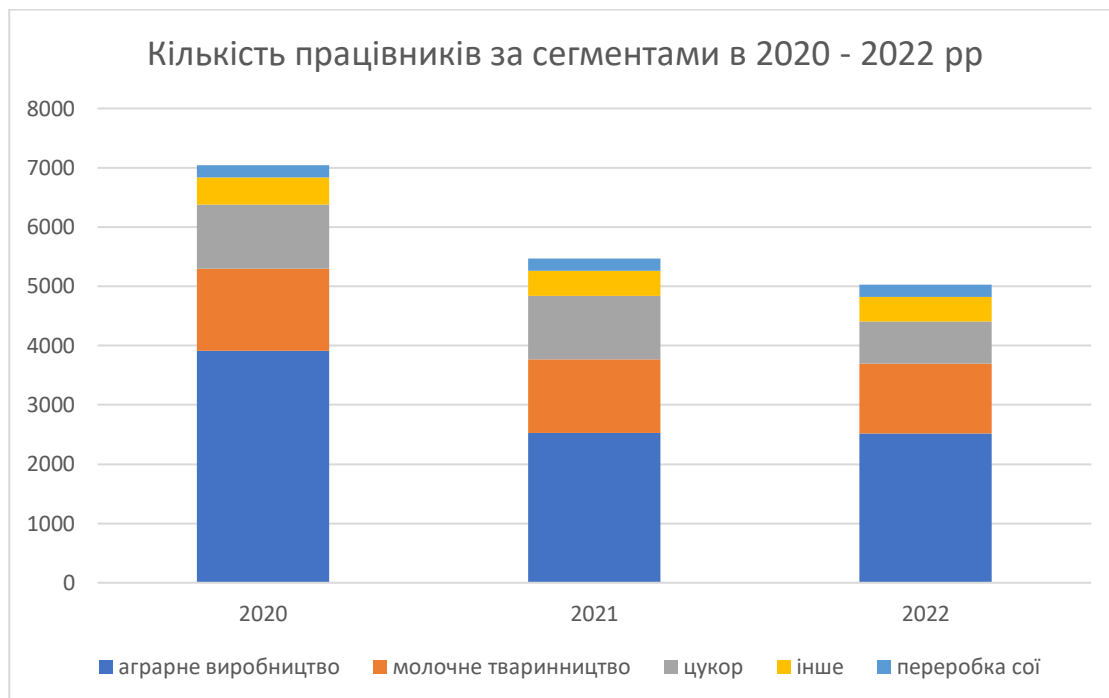


Рис. 2.3. Кількість працівників за сегментами в 2020 -2022 рр.

У структурі персоналу за 2020-2022 рр. за сегментами майже ніяких змін не спостерігаємо, окрім як зменшення загальної чисельності працівників.

У 2020 році АСТАРТА була визнана одним з найкращих роботодавців в Україні. За версією українського ділового журналу «Фокус» АСТАРТА була визнана найкращим роботодавцем в аграрному секторі України. Компанія отримала високу оцінку роботи за умови праці, збереження робочих місць, стажування студентів тощо.

Інший діловий журнал „Дело” відзначив АСТАРТУ серед п'яти найкращих роботодавців в Україні, враховуючи потужну ділову репутацію, соціальну відповідальність, розвиток персоналу. АСТАРТА веде свій бізнес по всій країні, наймаючи людей у різних регіонах України.

Таблиця 2.1. Чисельність працівників ТОВ «Астарта – Київ»

Сегменти виробництва	2020	2021	2022	Відхилення 2022 відносно 2020, %
Аграрне виробництво	3916	2524	2515	-35,77630235
молочне тваринництво	1382	1246	1177	-14,83357453
цукор	1080	1073	711	-34,16666667
інше	459	423	422	-8,061002179
переробка сої	204	204	202	-0,980392157
Всього	7041	5470	5027	-28,60389149

Станом на кінець 2022 року в Компанії працювало 5027 працівників, що на 28% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року завдяки оптимізації цукрових активів та персоналу. 99% працівників працюють за колективним договором.

Рівень плинності персоналу не можна точно виміряти через специфіку бізнесу, тобто кожен сегмент бізнесу має різні дати початку та закінчення, а також різне використання сезонної робочої сили. Єдине що можемо сказати, це, що єдиними і основними причинами такої високої плинності на підприємстві стали, окрім, звичайно ж сезонності, як і в усіх аграрних підприємствах, Covid та повномасштабна війна на території України. Саме ці чинники і спонукали такий високий відтік кадрів починаючи з 2020 року.

Аналіз гендерної структури трудових ресурсів в ПрАТ «МК і МО» представлено на рис 2.4.

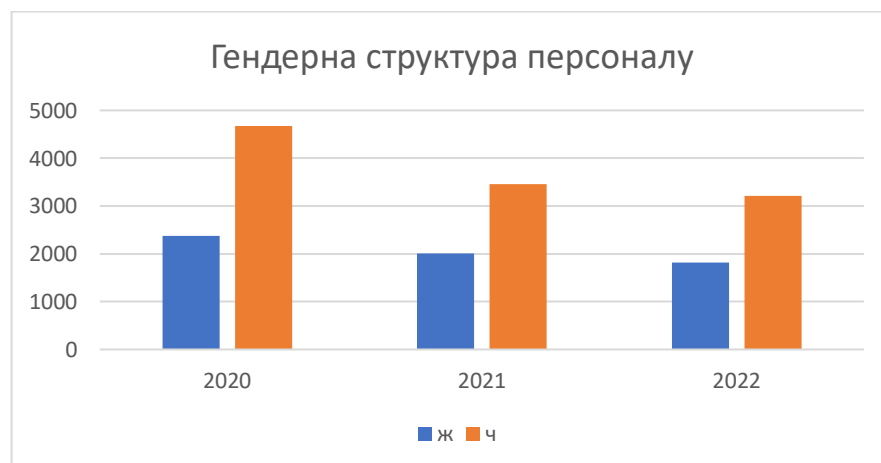


Рис. 2.4. Гендерна структура персоналу у 2020 - 2022 рр

АСТАРТА створює належні умови, що забезпечують рівні можливості для розвитку як чоловіків, так і жінок. В Компанії працює 36% жінок від загальної кількості працівників або 1816 людей станом на кінець 2022 року.

Астарта веде політику, що забезпечує рівний доступ і широкі можливості розвитку кожному нашому співробітнику, незалежно від статі, віку, релігійних, національних особливостей тощо. Застосовують єдину систему оплати праці, що не залежить від регіону. На підприємствах також працюють 425 людей з інвалідністю, що мають рівні можливості та гідні умови праці.

Таблиця 2.2. Показники використання та мотивування працівників ТОВ «Астарка-Київ»

Показники	2021	2022	Відносне відхилення
Чисельність персоналу	5470	5027	-8,10
Коефіцієнт плинності	0,287203	0,088124	-69,32
Коефіцієнт використання робочого часу	0,95	0,97	2,11
Продуктивність праці, т/чол	137,9755	56,69863	-58,91
Фонд оплати праці, тис. грн	173066	180031	4,02
Середньомісячна заробітна плата	14422,17	15002,58	4,02

Ефективна діяльність ПрАТ «ТерА» значною мірою залежить від рівня вмотивованості своїх працівників, що здатні забезпечувати високу якість та результативність своєї роботи, раціонально використовувати ресурси підприємства та знижувати виробничі витрати. Розглянемо особливості мотивації персоналу в розрізі матеріальної і нематеріальної складової.

Як видно із даних, представлених у табл. 2.2, на кінець 2022 р. чисельність персоналу зменшилась на 8%. Станом на 2021 рік маємо дуже високу плинність кадрів, можемо сказати, що це скоріше були наслідки коронавірусу на минулий рік. Станом на 2022 рік ця ситуація покращилась і коефіцієнт плинності становив менше 1%, що є показником природного оновлення кадрів на підприємстві. Станом на 2022 відносно 2021 року середня

продуктивність праці на підприємстві значно знизилась. У 2022 році причиною стала повномасштабна війна, деякі відділення агрохолдингу заморозили свою діяльність на кілька місяців, що відобразилось на розрахованих показниках.

Фонд оплати праці в 2022 р. склав 180031 тис. грн., що на 4,2 більше попереднього року. Підприємство зберегло оплату праці в місяці, коли не працювало, а також піклувалось про своїх співробітників.

2.3. Оцінка задоволеності персоналу соціально-виробничою ситуацією

Проведене дослідження в галузі системи мотивації та оплати праці дозволило зробити висновки про методи стимулювання персоналу організації та методи нематеріальної мотивації, а також виявити зниження стимулюючої функції заробітної плати. На досліджуваному підприємстві використовують як економічні і неекономічні методи стимулювання. Аналіз цих методів наведено на рис. 2.5.

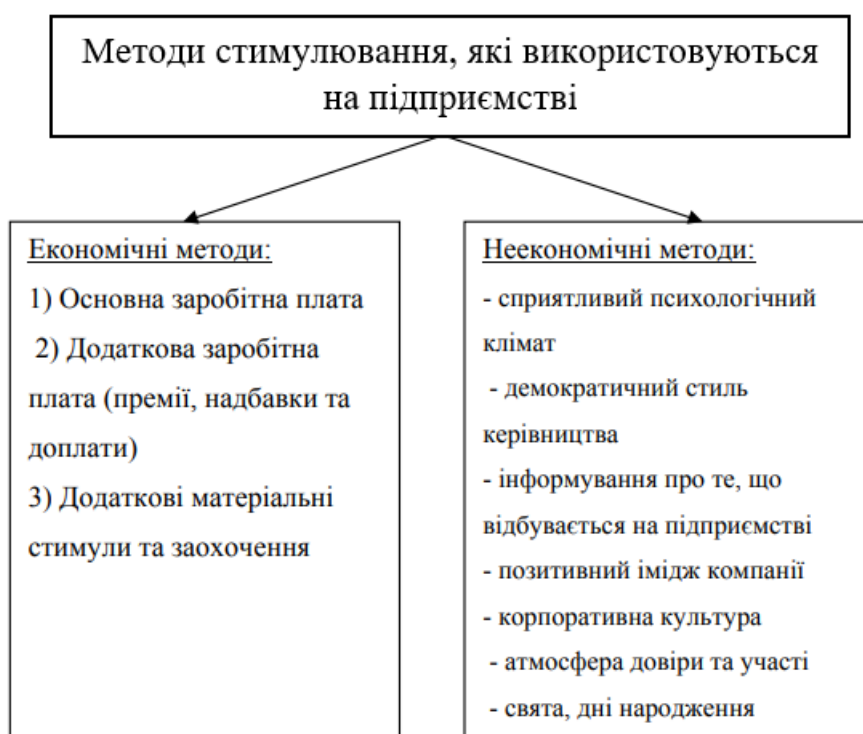


Рис. 2.5. Методи стимулювання персоналу на підприємстві.

Варто зазначити, що заробітна плата є найбільш мотивуючою та значущою у структурі доходу працівника. При цьому її розмір повинен залежати від індивідуальних заслуг, трудових та особистих якостей працівників, а також від частки, що показує трудову участь працівника.

Варто враховувати, що до кожної групи працівників необхідно застосовувати свої методи мотивації і стимулювання, тому важливим є саме індивідуальний підхід. Подібний підхід дозволить не тільки вибудувати чіткий взаємозв'язок між результатами праці та заробітною платою, але й

задовольнити потреби у самореалізації та врахувати особливості ціннісного профілю кожного працівника.

З метою дослідження стану нематеріальної складової мотивації персоналу на підприємстві запропоновано методику оцінки мотивуючих

Неекономічні методи:

- 1) Основна заробітна плата - сприятливий психологічний
- 2) Додаткова клімат заробітна - демократичний стиль керівництва плата (премії, надбавки та доплати) - інформування про те, що відбувається на підприємстві
- 3) Додаткові матеріальні стимули та заохочення - позитивний імідж компанії - корпоративна культура - атмосфера довіри та участі - свята, дні народження (нематеріальних) факторів, що передбачає використання картографічного методу.

Оскільки методика передбачає дослідження нематеріальних чинників мотивації, то для оцінки було обрано мотивуючі чинники, що викликають задоволеність (за Герцбергом).

Відповідно, ці фактори відіграють мотивуючу роль і включають в себе:

- 1) кар'єрний ріст і професійний розвиток;
- 2) досягнення цілей;
- 3) високий рівень самостійності та відповідальності;
- 4) можливість успіху та визнання;
- 5) можливість особистої самореалізації;
- 6) цікавий зміст роботи;
- 7) стиль управління вищого керівництва;
- 8) відносини із колегами. Кожен із цих факторів розглядається окремою людиною (експертом) відповідно до 10-бальної оціночної шкали, виставляючи оцінки так, як наведено в таблиці 2.4, за рівнями мотивації.

Таблиця 2.3. Базова шкала експертних оцінок

Рівень мотивації	Рівень експертних оцінок		
	Нижчий середнього	середній	Вищий середнього
Високий	8	9	10
Середній	5	6	7
Низький	2	3	4
Відсутність мотивації	1		

Таким чином, є три рівні мотивації (високий, середній та низький), кожен з яких у свою чергу має середину інтервалу, а також значення нижче середнього та вище середнього. За повної відсутності мотивації з будь-якого чинника ставиться оцінка 1.

Наприклад, працівник оцінює стиль вищого керівництва. Головне, на що він звертає увагу, наскільки стиль вищого керівництва задовольняє його очікування та мотивує його до роботи. Якщо очікування задовольняються на 80%, має місце високий рівень мотивації, і оцінка – 8. Якщо очікування, наприклад, задоволені лише 40%, то рівень мотивації низький, і оцінка – 4. Так само оцінюються й інші чинники мотивації.

Таблиця 2.4. Карта оцінки мотивуючих (нематеріальних) факторів

Фактор мотивації	Оцінка бали										Співвідношення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Кар'єрний ріст і професійний розвиток								x			8:02
Досягнення цілей						x					6:04
Рівень самосвідомості і відповідальності							x				7:03
Успіх і навчання									x		9:01
Можливість самореалізації						x					6:4
Цікавий зміст роботи							x				6:04
Стиль управління вищого керівництва								x			8:02
Взаємовідносини з колегами							x				7:03
Всього	Мотивація					Демотивація					57:23

З прикладу, наведеного у таблиці 2.4, бачимо, що найвищу оцінку отримав успіх та навчання, а нижчу – можливість реалізації. Загальний рівень мотивації даного працівника дорівнює 57. Віднімаючи це значення максимально можливого значення (80), отримуємо рівень демотивації 23. І тоді мотиваційний баланс, як відношення рівня мотивації до демотивації, становить $МБ=57/23=2,5$. В даному випадку мотивація перевищує демотивацію, що говорить про рівень мотивації вище за середній. Зрозуміло, чим більше мотивація перевищує демотивацію, тим кращим буде мотиваційний баланс, і тим вищий загальний рівень мотивації та позитивний настрій до роботи.

Дана методика передбачає, що працівник повинен поставити оцінку тому чи іншому фактору мотивації, виходячи зі своїх очікувань та переваг для конкретних умов цієї компанії. Іншими словами, це означає, що людина не оцінює можливість самореалізації загалом, а оцінює можливості самореалізації саме на конкретному підприємстві. Це саме стосується і всіх інших факторів.

Грунтуючись на теорії життєвого циклу організації, запропонованій Адізесом [12], та беручи до уваги результати аналізу діяльності ТОВ «Астарта-Київ», вважаємо, що досліджуване підприємство в своєму розвитку знаходиться на стадії Стабільності.

Стабільність – на цьому етапі форма починає переважати над змістом. Це перша стадія старіння організації, коли компанія поступово відходить від політики швидкого розвитку, захоплення нових ринків і розширення присутності на існуючих. Компанія не прагне до змін, приділяючи більше значення міжособистісних відносин в колективі, ніж ризикам, пов'язаним з веденням бізнесу. Але якщо в компанії є співробітники, які стурбовані майбутнім компанії, вони намагаються бути почутими колегами і керівництвом. Вони мають шанс запобігти подальшому старіння організації [7].

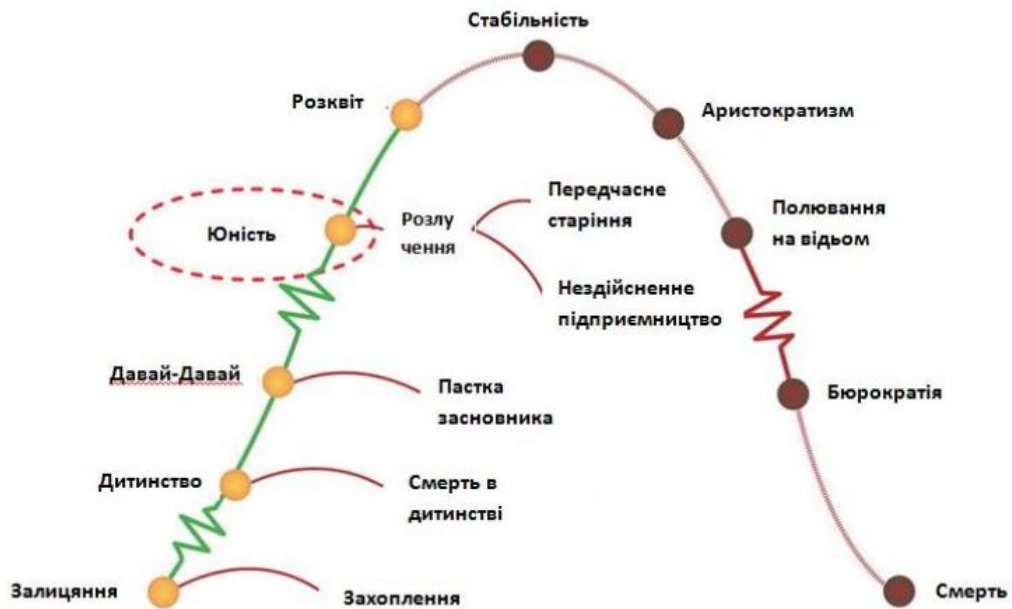


Рис. 2.6. Модель життєвого циклу організації І. Адізеса

Цьому сприятиме грамотна перебудова системи мотивації, поява лідера в колективі, який зможе, використовуючи минулі напрацювання, ефективно мотивуючи ключових працівників і застосовуючи лідерський стиль керівництва, що підходить до ситуації, вивести організацію на шлях зростання, а не старіння і занепаду.

Відсутність задоволення потреб у розвитку може спричинити перехід організації до стадії Аристократизму. Керівництво перестають цікавити новації, освоєння нових технологій та завоювання нових ринків. Відповідно, через втрату інтересу керівництва до високих результатів відбувається загальний спад. Але на даному етапі зберігається можливість змінити ситуацію і перейти знову до зростання, тому потрібно докласти більше зусиль для виправлення даної ситуації. З усіх мотивів, що спонукають, на підприємстві залишився мотив правильної поведінки, яка винагороджується.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ АСТАРТА–КИЇВ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПРОЦЕСІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Напрямки формування ефективної системи мотивації на підприємств

Формування ефективної системи мотивації на підприємстві вимагає уваги до різних напрямків. Ось деякі з них:

1. Фінансова мотивація: Забезпечення справедливої та конкурентоспроможної системи фінансової винагороди, яка включає базову зарплату, бонуси, премії та інші фінансові стимули. Важливо враховувати індивідуальні здобутки та внесок працівників у розвиток компанії.

2. Розвиток кар'єри: Забезпечення можливостей для розвитку та зростання працівників усередині компанії. Це може включати планування кар'єри, навчання та розвиток, професійні тренінги, можливості для переходу на вищі посади та виконання нових викликів.

3. Робоче середовище: Створення сприятливого та мотивуючого робочого середовища, яке сприяє ефективності та задоволенню працівників. Це включає в себе комунікацію, співпрацю, визнання досягнень, почуття приналежності до команди та підтримку від керівництва.

4. Визнання та похвала: Активне визнання досягнень та успіхів працівників, які сприяють їхній мотивації. Це може бути через словесні похвали, нагороди, церемонії визнання або інші форми відзнак.

5. Гнучкість та баланс роботи та особистого життя: Надання можливостей для гнучкого робочого графіку, дистанційної роботи, відпусток та інших підходів, які допомагають працівникам забезпечити баланс між роботою та особистим життям. Це дозволяє працівникам краще управляти своїм часом, забезпечує їхню працездатність та знижує ризик вигорання.

6. Залучення до прийняття рішень: Врахування думок та ідей працівників у процесі прийняття важливих рішень. Створення можливостей

для активного залучення працівників до вирішення проблем, вдосконалення процесів та внесення своєї вагомої думки.

7. Командні досягнення: Встановлення цілей та завдань, які працівники можуть досягти разом як команда. Стимулювання співпраці, взаємодії та відчуття спільної відповідальності за результати.

8. Удосконалення комунікації: Забезпечення відкритої та ефективної комунікації на всіх рівнях підприємства. Включення працівників у процес прийняття рішень, регулярні зустрічі, зворотний зв'язок та відкриті двері для спілкування з керівництвом.

Ці напрямки сприяють створенню ефективної системи мотивації, яка враховує потреби та очікування працівників, стимулює їхню продуктивність та задоволеність роботою. Важливо також враховувати особливості підприємства, його культуру та цінності, адаптувати підходи до конкретних ситуацій та забезпечити постійний моніторинг та оцінку ефективності системи мотивації.

3.2. Шляхи удосконалення системи мотивації персоналом

Значною проблемою організацій є управління які ставлять великий натиск на планування цілей та їх організацію, контроль результатів, але не приділяють увагу елементу мотивування своїх працівників.

Проблемами розвитку та управління персоналу займається декілька відділів, звісно, між ними існують зв'язки, але, по-суті, до обов'язків жодного з них не відноситься формування та удосконалення системи мотивації підприємства. Кожний відділ виконує одну з функцій мотивації та стимулювання персоналу. Відділ заробітної плати займається виключно матеріальною винагородою, відділ охорони праці лише забезпеченням гідних умов праці персоналу, основною функцією відділу навчання персоналу є

забезпечення професійного розвитку та підвищення рівня кваліфікації працівників та ін. Тобто відділи управління персоналом виконують певні з функцій мотивації, але часто в їх діях трапляються суперечності, адже на підприємстві відсутня єдина чітко сформована та доведена до всіх відповідальних осіб система мотивації та стимулювання персоналу.

Отже, рекомендую ввести додаткову посаду або створити в межах одного із відділів менеджменту персоналу аналітичну групу (надалі позначимо дану посадову одиницю як підрозділ мотивації), що займатиметься виключно формуванням системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві. Цим відділом будуть проводитись додаткові дослідження персоналу та на базі отриманих результатів буде сформовано єдину цілісну систему мотивації персоналу, котра буде певною мірою унікальною та максимально адаптованою до умов господарювання ТОВ «Астарта - Київ».

На першому етапі слід сформувати організаційну структуру підрозділу та визначити посадові обов'язки працівників цього відділу. Я пропоную наступну структуру відділу мотивації, котра зображена нижче на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Організаційна структура відділу мотивації персоналу

Як видно з рисунку 3.1. відділ складається з п'яти працівників: керівника та чотирьох спеціалістів. Розглянемо посадові обов'язки керівника та спеціалістів даного відділу:

Керівник відділу мотивації персоналу належить до штату компанії і підпорядковується безпосередньо начальнику управління персоналом. Його головна відповідальність полягає в організації та проведенні досліджень рівня мотивації персоналу на підприємстві, аналізі отриманих результатів і розробці заходів для вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Крім цього, він забезпечує налагодження ефективних комунікаційних зв'язків та інших важливих аспектів роботи з персоналом.

Заступник керівника з питань матеріального стимулювання персоналу є одним з провідних фахівців відділу і підпорядковується керівникові відділу мотивації персоналу. Цей спеціаліст повинен мати економічну освіту і працювати на аналогічних посадах принаймні п'ять років. Він відповідає за розробку та впровадження ефективних форм оплати праці, преміювання, компенсацій та бонусів, а також співпрацює з відділами заробітної плати та планово-економічного відділу.

Керівник відділу мотивації персоналу має під собою двох спеціалістів відділу, один з яких виконує обов'язки помічника керівника. Основним завданням цього спеціаліста є формування ефективного механізму матеріального стимулювання персоналу на підприємстві. Він здійснює дослідження, розробку та впровадження ефективних форм оплати праці, преміювання, компенсацій та бонусів. Цей спеціаліст співпрацює з відділом заробітної плати та планово-економічним відділом, враховуючи специфіку діяльності компанії.

Головний спеціаліст відділу відповідальний за нематеріальне стимулювання персоналу є відповідальним за внутрішню мотивацію персоналу. Цей спеціаліст повинен мати економічну освіту і, бажано, освіту психолога чи соціального працівника, а також досвід роботи у сфері управління персоналом не менше п'яти років. Він також підпорядковується керівнику відділу мотивації персоналу і має в підпорядкуванні двох спеціалістів відділу, один з яких є його працівником.

Спеціаліст відділу повинен мати економічну освіту і досвід роботи не менше трьох років у сфері управління персоналом. Він підпорядковується начальнику відділу мотивації персоналу та двом провідним спеціалістам відділу. До обов'язків спеціаліста відділу належить допомога в організації досліджень персоналу підприємства, участь в розробці заходів щодо вдосконалення системи мотивації, ведення та оформлення документації та ін.

Окрім створення загальнокорпоративної системи мотивації, підрозділ мотивації проводитиме додаткові дослідження мотивуючих факторів персоналу відповідно до видів та специфіки діяльності. Проаналізувавши результати досліджень, співробітники підрозділу мотивації розроблятимуть рекомендації щодо специфіки мотивування персоналу "на місцях" (відповідно до сфер діяльності) та на різних рівнях управління, а також доводитимуть дану інформацію до лінійних та функціональних керівників у вигляді певним чином структурованої документації або в процесі консультаційних нарад з питань стимулювання праці.

Також, щоб стимулювати працівників, можна використовувати саму роботу. Надання можливості постійно виконувати цікаву і захоплюючу роботу, яка дозволяє самореалізуватися, є ефективним методом. Для досягнення цього, можна враховувати такі рекомендації:

- Чітко визначати статус і повноваження співробітника, його незалежність та відповідальність.
- Виявляти найголовніші переваги працівника і надавати йому роботу, яка йому більше подобається, хоча б періодично.
- Забезпечувати можливість співробітникам брати участь у плануванні стратегії та завдань організації.
- Уникати відчуття відособленості працівника від колег, постійно підтримувати командний дух.
- Надавати співробітникам можливість розвиватися і отримувати новий досвід та знання.

- Забезпечувати можливість стажування за кордоном або спроби працівника працювати на іншій посаді (наприклад, менеджер з персоналу на посаді менеджера з продажу або виробництва, і навпаки).
- Уникати суб'єктивізму при руханці по кар'єрній драбині.
- Якщо немає можливості постійного підвищення працівника, можна розглянути тимчасові варіанти, такі як призначення на короткостроковий проект або тимчасову заміну хворого працівника.

Цікава робота завжди виконується краще і швидше, ніж рутинна.

Бачення "світлого майбутнього" стимулює досягнення кращих результатів, ніж коли майбутнє є неясним. Проте важливо враховувати ці аспекти.

Також слід зазначити, що недоцільно використовувати один підхід до всіх працівників. Комуś достатньо просто щирої подяки, а іншому потрібні більш значимі стимули. Але найголовніше, завдяки чому можна втримати працівника, дати йому можливість відчувати свою роль, здатність виконувати складні завдання, підтримку і довіру до нього.

.

ВИСНОВКИ

Мотивація не є рівномірним процесом, який від початку до кінця пронизує поведінку індивіда, членів спільноти. Вона формується на основі тих різномірних процесів, які здійснюють функцію саморегуляції на окремих фазах поведінки. Від мотивації залежить, як і в якому напрямку будуть використовуватися різноманітні функціональні здібності. Мотивацією пояснюється вибір між різноманітними можливими діями, між різноманітними варіантами сприйняття і можливим змістом мислення, крім того не пояснюється інтенсивність та наполегливість вибраної діяльності та досягнення її результатів.

На основі проведеної роботи було здійснено теоретичне обґрунтування та практичне дослідження питань удосконалення мотивації працівників ТОВ "Астарта-Київ".

Астарта має доволі хороші показники трудової діяльності. Заргом має непоганий рівень плинності кадрів, що показує за 2022 рік природне оновлення кадрів.

Дослідила та розрахувала оцінку задоволеності персоналу рівнем мотиваційного процесу на підприємстві.

В даному випадку мотивація перевищує демотивацію (Мотиваційний баланс становить $МБ=57/23=2,5$), що говорить про рівень мотивації вище за середній. Зрозуміло, чим більше мотивація перевищує демотивацію, тим кращим буде мотиваційний баланс, і тим вищий загальний рівень мотивації та позитивний настрій до роботи.

Враховуючи потужну ділову репутацію, соціальну відповідальність, розвиток персоналу. АСТАРТА веде свій бізнес по всій країні, наймаючи людей у різних регіонах України, підприємство знаходиться на шляху до лідируючих позицій роботодавців в аграрному секторі України. Компанія отримала високу оцінку роботи за умови праці, збереження робочих місць, стажування студентів тощо.

Для покращення стану мотивації на підприємстві було запропоновано створити окремий відділу з п'яти осіб, що забезпечуватиме загальнокорпоративну систему мотивації. Підрозділ мотивації проводитиме додаткові дослідження мотивуючих факторів персоналу відповідно до видів та специфіки діяльності. Проаналізувавши результати досліджень, співробітники підрозділу мотивації розроблятимуть рекомендації щодо специфіки мотивування персоналу "на місцях" (відповідно до сфер діяльності) та на різних рівнях управління, а також доводитимуть дану інформацію до лінійних та функціональних керівників у вигляді певним чином структурованої документації або в процесі консультаційних нарад з питань стимулювання праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. Ред. В. Яцура, Д. Олесневич. / Гріфін Р., Яцура В. – Львів: БаК, 2019. – 352с/
2. Сайт Державної служби зайнятості: <https://www.dcz.gov.ua/>
3. Фролов С. С. Соціологія організацій. - М.: Гардаріки, 2018.- 384 с.
4. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.08.html>
5. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / Колот А. М. – К.: КНЕУ, 2020. – 337с.
6. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Психологічні виміри культури, економіки, управління. 2018. № 11. С. 102–118.
7. Боронос В. Г. Життєвий цикл підприємства: аналіз існуючих моделей / Боронос В.Г., Сторчака Н.О. // Вісник Сумського державного університету. – 2017. – № 2. – С. 28 – 32.
8. Кравченко В., Лисяна Н. Система мотивації персоналу в управлінні за цілями як основа розвитку підприємства. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4758/1/C%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%20%D0%B2%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%96%20%D0%B7%D0%B0%20%D1%86%D1%96%D0%BB%D1%8F%D0%BC%D0%B8%20%D1%8F%D0%BA%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf>
9. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 11. С. 233–237.

10. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. Блок Агрокебети URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>

11. Ареф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). Київ, 2017. С. 305–314.

12. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций. пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 512 с. URL: https://www.mann-ivanovferber.ru/assets/files/bookparts/upravlenie_zhiznennym_ciklom_korporacii/upravleni_e_zhiznennym_ciklom_korporacii_read.pdf

13. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2010, № 6, Т. 2. С. 178-181.

14. Кузнецова І.О., Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». № 4 (49), частина I, 2011. С. 101-104.

15. Бондаревська К. В., Товмашенко Т. О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. Молодий вчений. 2015. № 3 (18). С. 26–31.

16. Долгальова О., Ремесник Т. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35826/2/GEV_2021v70n3_Dolgalova_OApplication_of_foreign_140-147.pdf

17. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с

18. Гришаківа Н. Влияние кризиса на HR-стратегию компании URL: <http://www.hrm.ru>. (дата звернення: 18.04. 2020).

19. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2011. 340 с