

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД « МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

З дисципліни «Менеджмент»

на тему: «Мотиваційний процес в менеджменті»

Студента Трегуб
Анжели Русланівни
Курсу II
групи: ТУбц-8-24-Б1М (4,6здс)
напряму Менеджмент
спеціалізація -
Керівник: Шовкова Галина
Василівна, викладач
Оцінка: _____
Національна шкала _____
Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Київ-2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В МЕНЕДЖМЕНТІ	6
1.1. Сутність, значення та роль мотивації в системі менеджменту	6
1.2. Основні теорії мотивації та їх характеристика	9
1.3. Методи і інструменти мотивації персоналу на підприємстві	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «БЕГРИЛЬ»	15
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПП «Бегриль»	15
2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві	17
2.3. Оцінка діючої системи мотивації працівників ПП «Бегриль»	19
2.4. Проблеми та недоліки мотиваційного процесу на підприємстві	21
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ПП «БЕГРИЛЬ»	24
3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності мотивації персоналу	24
3.2. Впровадження сучасних матеріальних і нематеріальних стимулів праці	26
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	28
ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34
ДОДАТКИ	36

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкурентної боротьби між підприємствами особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Саме персонал є головною рушійною силою будь-якої організації, адже від рівня професіоналізму працівників, їхньої зацікавленості у результатах праці, відповідальності та ініціативності залежить успішність функціонування підприємства. Тому одним із ключових завдань менеджменту виступає формування дієвої системи мотивації праці, яка забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця, сприяє підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей підприємства [2].

Мотиваційний процес у менеджменті являє собою сукупність дій, методів і механізмів впливу на працівників з метою спонукання їх до ефективної трудової діяльності. Він охоплює вивчення потреб персоналу, формування стимулів, створення сприятливих умов праці, застосування матеріального та нематеріального заохочення, а також оцінювання результативності праці. Від того, наскільки грамотно організовано мотиваційний процес на підприємстві, залежить рівень трудової активності працівників, їхня лояльність до організації, зниження плинності кадрів та загальна ефективність господарської діяльності.

Проблематика мотивації персоналу завжди перебувала в центрі уваги науковців і практиків. Значний внесок у розвиток теорії мотивації зробили такі вчені, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум, К. Альдерфер, Д. МакГрегор та інші. Їхні наукові підходи стали основою для формування сучасних систем стимулювання праці та управління персоналом. Водночас зміни у зовнішньому середовищі, цифровізація економіки, трансформація ринку праці та зростання вимог працівників зумовлюють необхідність постійного вдосконалення мотиваційних механізмів на вітчизняних підприємствах [4].

Особливої актуальності набуває дослідження мотиваційного процесу на прикладі конкретного суб'єкта господарювання, що дозволяє виявити реальний стан організації праці, оцінити ефективність існуючих стимулів та розробити практичні рекомендації щодо їх удосконалення. У даній курсовій роботі об'єктом дослідження виступає приватне підприємство «Бегриль», діяльність якого потребує сучасних підходів до управління персоналом та забезпечення високої трудової віддачі працівників.

Метою курсової роботи є дослідження сутності мотиваційного процесу в менеджменті, аналіз діючої системи мотивації на ПП «Бегриль» та розробка рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити економічну сутність мотивації та її роль у системі менеджменту;
- дослідити основні теорії мотивації персоналу;
- охарактеризувати методи матеріального та нематеріального стимулювання праці;
- надати загальну характеристику діяльності ПП «Бегриль»;
- проаналізувати існуючу систему мотивації працівників підприємства;
- визначити проблеми та недоліки мотиваційного процесу;
- запропонувати шляхи вдосконалення мотивації персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на приватному підприємстві «Бегриль».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації мотиваційного процесу в системі менеджменту підприємства.

У процесі виконання роботи використано такі **методи дослідження**: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, статистичний метод, графічний метод, системний підхід та метод економічного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів для вдосконалення системи мотивації працівників ПП «Бегриль», підвищення продуктивності праці, зміцнення трудової дисципліни та покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

Структура роботи. Структурно курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджено теоретичні основи мотиваційного процесу в менеджменті. У другому розділі проведено аналіз системи мотивації на ПП «Бегриль». У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення мотиваційного процесу на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1. Сутність, значення та роль мотивації в системі менеджменту

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від людського ресурсу. Саме працівники забезпечують виробництво продукції, надання послуг, прийняття управлінських рішень, реалізацію інноваційних ідей та досягнення стратегічних цілей організації. Проте навіть висококваліфікований персонал не зможе працювати результативно без належного рівня зацікавленості у праці. Саме тому особливе місце у системі управління посідає мотивація персоналу.

Мотивація є складною соціально-економічною категорією, що характеризує внутрішні та зовнішні сили, які спонукають людину до певної поведінки. У сфері менеджменту мотивацію розглядають як процес цілеспрямованого впливу керівництва на працівників з метою спонукання їх до ефективної трудової діяльності та досягнення цілей підприємства. Іншими словами, мотивація спрямована на узгодження особистих інтересів працівника з інтересами організації [6].

У таблиці 1.1. розкрито основні функції мотивації персоналу на підприємстві, а рисунок 1.1 показує суть і принцип процесу формування мотивації працівника.

Таблиця 1.1

Основні функції мотивації персоналу на підприємстві

Функція мотивації	Характеристика
Економічна	Сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності
Соціальна	Забезпечує задоволення потреб працівників і стабільність колективу

Продовження таблиці 1.1.

Психологічна	Формує позитивне ставлення до праці та бажання працювати
Організаційна	Сприяє дисципліні, відповідальності та узгодженості дій
Стратегічна	Орієнтує персонал на досягнення довгострокових цілей підприємства

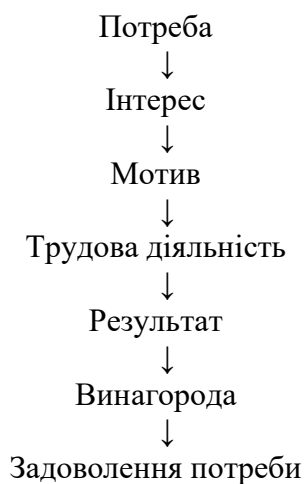


Рис. 1.1. Процес формування мотивації працівника

Джерело: створено автором

Значення мотивації в діяльності підприємства надзвичайно велике. Вона сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості роботи, зменшенню плинності кадрів, зміцненню трудової дисципліни та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Мотивований працівник більш відповідально ставиться до виконання обов'язків, прагне професійного розвитку, проявляє ініціативу та творчий підхід до вирішення завдань [8].

У системі менеджменту мотивація є однією з основних функцій управління поряд із плануванням, організацією та контролем. Якщо планування визначає цілі діяльності, організація забезпечує розподіл ресурсів, а контроль дозволяє оцінити результати, то мотивація спонукає працівників до активної участі у реалізації поставлених завдань. Без належного мотиваційного забезпечення інші управлінські функції втрачають свою ефективність.

Процес мотивації починається з виникнення потреб людини. Потреба формує інтерес до певного блага, а інтерес породжує мотив — внутрішню причину поведінки. Для задоволення потреб працівник виконує трудові дії та отримує відповідну винагороду. Якщо результат задовольняє очікування людини, її мотивація посилюється. У протилежному випадку виникає незадоволення, що негативно впливає на ставлення до праці.

Особливого значення набуває правильне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. Заробітна плата, премії, доплати є важливими чинниками мотивації, однак не менш важливими є визнання заслуг, можливість кар'єрного росту, сприятливий мікроклімат у колективі, повага з боку керівництва та можливість професійної самореалізації [10].

Отже, мотивація є одним із ключових елементів сучасного менеджменту, оскільки вона безпосередньо визначає рівень залученості працівників у трудовий процес, їхню ініціативність, відповідальність та прагнення до досягнення високих результатів. Саме завдяки ефективно побудованій системі мотивації формується активна трудова поведінка персоналу, забезпечується раціональне використання людських ресурсів і підвищується загальна результативність діяльності підприємства.

У сучасних умовах конкуренції мотивація набуває особливого значення, адже підприємства, які вміють правильно поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, отримують стійку перевагу на ринку. Вона впливає не лише на продуктивність праці, а й на рівень лояльності працівників, їхнє ставлення до організації, готовність розвиватися та залишатися в колективі протягом тривалого часу [12].

Крім того, мотиваційний процес є важливим інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства, оскільки дозволяє узгодити інтереси працівників із цілями організації. За умови правильно сформованої системи стимулювання працівники більш усвідомлено виконують свої обов'язки, беруть участь у розвитку підприємства та сприяють підвищенню його конкурентоспроможності.

Таким чином, мотивація виступає не лише засобом впливу на поведінку персоналу, а й стратегічним ресурсом розвитку підприємства, від ефективності якого залежить стабільність, результативність та перспективи його подальшого функціонування.

1.2. Основні теорії мотивації та їх характеристика

Дослідження проблем мотивації персоналу стало предметом уваги багатьох учених. У результаті були сформовані різні теорії мотивації (таблиця 1.2), які пояснюють причини трудової поведінки людини та механізми її стимулювання. Умовно їх поділяють на змістовні та процесуальні.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика основних теорій мотивації

Автор теорії	Назва теорії	Основна ідея
А. Маслоу	Ієрархія потреб	Людина послідовно задовольняє потреби від нижчих до вищих
Ф. Герцберг	Двофакторна теорія	Існують гігієнічні фактори та мотиватори
Д. МакКлелланд	Теорія потреб	Людину мотивують успіх, влада, причетність
В. Врум	Теорія очікувань	Мотивація залежить від очікуваної винагороди
С. Адамс	Теорія справедливості	Працівники оцінюють справедливість винагороди

Джерело: створено автором

До змістовних теорій належить теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Відповідно до неї всі потреби людини розміщені у вигляді піраміди. На нижчому рівні знаходяться фізіологічні потреби, далі — потреби у безпеці, соціальні потреби, потреби у повазі та самореалізації. Людина прагне задовольнити потреби нижчого рівня, після чого переходить до вищих. Для менеджера це означає необхідність комплексного підходу до стимулювання працівників [14].

Важливе місце займає двофакторна теорія Ф. Герцберга. Учений поділив усі чинники праці на гігієнічні та мотивуючі. До гігієнічних віднесено умови праці, оплату праці, відносини в колективі, політику підприємства. Їх недостатність викликає незадоволення, але сама наявність не забезпечує високої мотивації. До мотиваторів належать успіх, визнання, відповідальність, професійний розвиток, цікава робота. Саме вони сприяють підвищенню задоволеності працею.

Теорія потреб Д. Мак Клеllandа акцентує увагу на трьох основних потребах людини: потребі у владі, потребі в успіху та потребі у причетності. Особи, орієнтовані на успіх, прагнуть досягати конкретних результатів; люди з потребою у владі схильні до лідерства; працівники з потребою у причетності цінують добрі стосунки в колективі [16].

До процесуальних теорій належить теорія очікувань В. Врума. Вона базується на тому, що людина мотивована лише тоді, коли вірить: її зусилля приведуть до результату, а результат буде належно винагороджений. Якщо працівник не бачить зв'язку між працею та винагородою, його мотивація знижується.

Теорія справедливості С. Адамса підкреслює важливість суб'єктивного відчуття справедливості. Працівники порівнюють свою винагороду з винагородою інших осіб. Якщо вони вважають оцінку несправедливою, виникає незадоволення, що негативно впливає на продуктивність праці.

Сучасний менеджмент активно використовує положення різних теорій мотивації, поєднуючи їх у практичній діяльності. Жодна з теорій не є універсальною, проте кожна з них дозволяє краще зрозуміти поведінку працівників та підібрати ефективні стимули [18].

Отже, теорії мотивації є важливою науковою основою формування сучасних систем управління персоналом та забезпечення ефективної діяльності підприємств. Вони дозволяють глибше зрозуміти природу людської поведінки в процесі праці, виявити основні потреби працівників та механізми, які спонукають їх до активної та результативної діяльності. Саме на основі цих

теоретичних підходів керівники можуть обґрунтовано будувати системи стимулювання, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні фактори впливу.

Застосування теорій мотивації в практиці управління дає можливість підвищити ефективність прийняття управлінських рішень у сфері роботи з персоналом, забезпечити справедливий розподіл винагороди та створити умови для розвитку трудового потенціалу працівників. Вони також сприяють формуванню більш гнучких і адаптивних систем управління, які можуть враховувати індивідуальні особливості працівників та зміни зовнішнього середовища [20].

Крім того, використання науково обґрунтованих мотиваційних концепцій дозволяє підприємствам зменшити рівень плинності кадрів, підвищити лояльність персоналу, покращити соціально-психологічний клімат у колективі та забезпечити стабільний розвиток організації в довгостроковій перспективі. Таким чином, теорії мотивації виступають не лише теоретичною базою, а й практичним інструментом підвищення ефективності управління персоналом і досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.3. Методи і інструменти мотивації персоналу на підприємстві

Для забезпечення високої ефективності праці підприємства використовують різноманітні методи та інструменти мотивації персоналу. Їх застосування дозволяє впливати на трудову поведінку працівників, підвищувати продуктивність праці та формувати зацікавленість у досягненні результатів діяльності організації. Традиційно методи мотивації поділяють на матеріальні та нематеріальні (рис. 1.2).

Матеріальна мотивація передбачає використання грошових і майнових стимулів. Основним її елементом є заробітна плата, яка повинна відповідати складності роботи, кваліфікації працівника та результатам його праці.

Додатковими засобами є премії, надбавки, бонуси, участь у прибутках підприємства, оплата навчання, медичне страхування, соціальні пакети [1].



Рис. 1.2. Система методів мотивації персоналу

Джерело: створено автором

Матеріальне стимулювання залишається одним із найдієвіших інструментів управління персоналом, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації. Однак лише фінансових заохочень недостатньо для формування довгострокової відданості працівників підприємству. Саме тому зростає роль нематеріальної мотивації.

Нематеріальна мотивація охоплює моральне заохочення, визнання заслуг, подяки, нагороди, просування по службі, участь у прийнятті рішень, можливість кар'єрного росту, навчання та професійного розвитку. Важливими чинниками є також комфортні умови праці, гнучкий графік роботи, позитивний психологічний клімат у колективі та підтримка з боку керівництва.

Одним із сучасних інструментів мотивації є формування корпоративної культури. Якщо працівники поділяють цінності підприємства, відчувають себе частиною команди та бачать перспективи розвитку, їхня лояльність і зацікавленість у роботі значно зростають [3].

Ефективним методом є також оцінювання результатів праці та зворотний зв'язок. Працівник повинен розуміти, яких результатів від нього очікують, як оцінюється його діяльність і які можливості для розвитку він має.

Чіткі критерії оцінки підвищують довіру до керівництва та сприяють відчуттю справедливості.

Сучасні підприємства дедалі частіше використовують індивідуальний підхід до мотивації персоналу. Для молодих працівників важливими можуть бути навчання та кар'єрний ріст, для досвідчених спеціалістів — стабільність і визнання, для працівників із сімейними обов'язками — гнучкий графік та соціальні гарантії [5].

Отже, ефективна система мотивації персоналу повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні потреби працівників і стратегічні цілі підприємства. Лише за таких умов мотиваційний механізм сприятиме стабільному розвитку організації та підвищенню її конкурентоспроможності.

Отже, у першому розділі було досліджено теоретичні основи мотиваційного процесу в менеджменті та визначено його ключове значення для ефективного функціонування підприємства. Встановлено, що мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки саме вона забезпечує активізацію трудової діяльності працівників, узгодження їхніх особистих інтересів із цілями організації та підвищення результативності праці.

З'ясовано, що мотиваційний процес являє собою складну систему внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на поведінку персоналу, яка ґрунтується на потребах, інтересах, мотивах і стимулах працівників. Ефективно організована система мотивації сприяє зростанню продуктивності праці, покращенню якості виконання робіт, зміцненню трудової дисципліни, зниженню плинності кадрів та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

У ході дослідження розглянуто основні теорії мотивації, серед яких особливе значення мають змістовні та процесуальні концепції. Теорії А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума та С. Адамса дозволяють глибше зрозуміти потреби працівників, особливості їхньої поведінки та

механізми стимулювання трудової активності. Їх практичне використання створює основу для побудови сучасної системи управління персоналом [7].

Також визначено, що сучасні підприємства застосовують широкий спектр методів мотивації, які включають матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних належать заробітна плата, премії, бонуси, соціальні виплати, а до нематеріальних — визнання заслуг, кар'єрне зростання, професійний розвиток, участь у прийнятті рішень, позитивний морально-психологічний клімат. Найбільш ефективною є комплексна система мотивації, що поєднує різні інструменти впливу з урахуванням індивідуальних потреб працівників.

Таким чином, мотиваційний процес у менеджменті є важливою передумовою стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Теоретичні положення, розглянуті у першому розділі, слугують основою для подальшого аналізу системи мотивації на ПП «Бегриль» та розробки практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «БЕГРИЛЬ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПП «Бегриль»

Приватне підприємство «Бегриль» є суб'єктом господарювання приватної форми власності, що здійснює діяльність з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів у відповідних товарах і послугах. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки малі та середні підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні економічної стабільності, створенні робочих місць та формуванні конкурентного середовища. Саме до таких підприємств належить ПП «Бегриль», яке функціонує в умовах постійної конкуренції та необхідності оперативного реагування на зміни ринку.

Загальна основна інформація про приватне підприємство «Бегриль» подана в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ПП «Бегриль»

Повна назва підприємства	Приватне підприємство «Бегриль»
Назва англійською	PP BENRYL
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Дата заснування	23.06.1994
Код ЄДРПОУ	20578209
Юридична адреса	Україна, Київська обл., Білоцерківський р-н, село Фурси, вулиця Промислова, будинок 4
Директор	ЛІСОВИЙ СЕРГІЙ ВАСИЛЬОВИЧ
Засновник (власник)	ЛІСОВИЙ СЕРГІЙ ВАСИЛЬОВИЧ
Статутний капітал	1 000,00 грн.
Основний вид діяльності (КВЕД)	46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Продовження таблиці 2.1

Інші види діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 82.92 Пакування
Регіон діяльності	Київська область

Джерело: створено автором

Організаційна структура підприємства є відносно простою та гнучкою (рис. 2.1), що характерно для приватного бізнесу. Управління діяльністю здійснює керівник підприємства, який координує роботу структурних підрозділів, приймає стратегічні рішення та контролює результати господарської діяльності. На підприємстві функціонують адміністративний персонал, бухгалтерська служба, працівники основного виробничого та торговельного напрямку діяльності.



Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Бегриль»

Джерело: створено автором

Отже, ПП «Бегриль» є підприємством, для якого важливе значення має ефективне управління персоналом та раціональна організація праці.

Основною метою функціонування ПП «Бегриль» є забезпечення стабільного прибутку шляхом ефективного використання ресурсів, задоволення потреб клієнтів та зміцнення позицій на ринку. Для досягнення цієї мети підприємство повинно забезпечувати належну якість продукції або

послуг, підтримувати високий рівень обслуговування та раціонально організовувати внутрішні бізнес-процеси.

Економічна діяльність підприємства залежить від обсягів реалізації продукції чи послуг, рівня витрат, продуктивності праці персоналу та ефективності управлінських рішень. Важливим чинником стабільної роботи є кадровий потенціал, оскільки саме працівники забезпечують виконання поточних завдань і досягнення запланованих результатів [9].

Отже, ПП «Бегриль» є підприємством, для якого важливе значення має ефективне управління персоналом, раціональна організація праці та застосування сучасних підходів до мотивації працівників.

2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві

Система управління персоналом на ПП «Бегриль» охоплює процеси добору кадрів, адаптації працівників, організації праці, оцінювання результатів діяльності та стимулювання трудової активності. Ефективність управління персоналом безпосередньо впливає на якість роботи підприємства, продуктивність праці та рівень конкурентоспроможності.

На підприємстві, як правило, використовується централізований стиль управління, за якого основні рішення приймає керівник. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та координувати діяльність працівників. Водночас він потребує високого рівня організованості та ефективної комунікації між адміністрацією і персоналом.

Важливим елементом управління персоналом є чіткий розподіл посадових обов'язків між працівниками. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, забезпечує відповідальність за виконання завдань та сприяє підвищенню дисципліни праці. Для невеликих підприємств характерним є поєднання кількох функцій одним працівником, що потребує універсальності та професійної гнучкості [11].

У таблиці 2.2 розкрито основні функції управління персоналом в ПП «Бегриль», а рисунок 2.2. показує суть процесу менеджменту.

Таблиця 2.2

Основні функції управління персоналом ПП «Бегриль»

Функція	Зміст
Планування персоналу	Визначення потреби у кадрах
Добір кадрів	Прийняття працівників на роботу
Організація праці	Розподіл обов'язків і контроль
Оцінювання	Аналіз результатів роботи
Мотивація	Заохочення до продуктивної праці

Джерело: створено автором

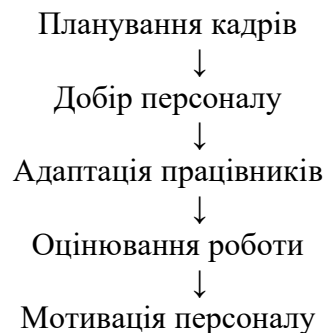


Рис. 2.2. Процес управління персоналом на підприємстві

Джерело: створено автором

Значна увага приділяється організації робочого часу, контролю за виконанням завдань, дотриманню трудової дисципліни та створенню належних умов праці. Працівники повинні бути забезпечені необхідними ресурсами для виконання своїх функцій, а керівництво має підтримувати конструктивну атмосферу в колективі.

Разом із тим система управління персоналом потребує постійного вдосконалення. Сучасні умови вимагають використання новітніх методів управління кадрами, розвитку корпоративної культури, підвищення рівня комунікації та впровадження індивідуального підходу до працівників [13].

Отже, система управління персоналом ПП «Бегриль» є важливим інструментом забезпечення стабільної діяльності підприємства та потребує постійної адаптації до сучасних вимог ринку.

2.3. Оцінка діючої системи мотивації працівників ПП «Бегриль»

Мотивація працівників є однією з ключових умов ефективного функціонування підприємства. На ПП «Бегриль» діюча система мотивації базується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення продуктивності праці та зацікавленості персоналу в результатах роботи.

Таблиця 2.3

Елементи системи мотивації ПП «Бегриль»

Вид мотивації	Інструменти
Матеріальна	Заробітна плата, премії, доплати
Нематеріальна	Подяка, визнання, кар'єрний розвиток
Соціальна	Комфортні умови праці, підтримка колективу

Джерело: створено автором

Основним елементом матеріальної мотивації є заробітна плата, яка виступає базовим джерелом доходу працівників. Її рівень залежить від посади, складності виконуваної роботи, кваліфікації працівника та обсягу виконаних завдань. Додатково можуть застосовуватися премії за сумлінне виконання обов'язків, досягнення високих показників або перевиконання планових завдань.

Нематеріальна мотивація на підприємстві проявляється у формі морального заохочення, подяки з боку керівництва, підтримки працівників, можливості набуття нового досвіду та створення доброзичливої атмосфери в колективі. Для малого підприємства важливим стимулом є безпосередній

контакт із керівником та визнання особистого внеску працівника у спільний результат [15].



Рис. 2.3. Структура мотивації персоналу ПП «Бегриль»

Джерело: створено автором

Діюча система мотивації загалом сприяє підтриманню належного рівня трудової активності персоналу. Працівники зацікавлені у стабільному доході, збереженні робочого місця та позитивних взаєминах у колективі. Водночас рівень мотивації значною мірою залежить від фінансових можливостей підприємства та загальної економічної ситуації.

Таким чином, система мотивації працівників ПП «Бегриль» має комплексний характер, оскільки поєднує матеріальні, організаційні та соціально-психологічні інструменти впливу на персонал. На підприємстві використовуються різні форми стимулювання праці, що сприяють підтриманню належного рівня трудової активності, дисципліни та зацікавленості працівників у досягненні результатів діяльності. Водночас сучасні умови господарювання, зростання конкуренції на ринку праці та зміна потреб працівників зумовлюють необхідність подальшого розвитку й удосконалення мотиваційної системи відповідно до актуальних вимог управління персоналом. Зокрема, доцільним є посилення нематеріальної мотивації, впровадження прозорих критеріїв оцінювання результатів праці, створення можливостей для професійного зростання, підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку персоналу. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню лояльності працівників до підприємства та забезпеченню стабільного розвитку ПП «Бегриль».

2.4. Проблеми та недоліки мотиваційного процесу на підприємстві

Незважаючи на наявність діючої системи стимулювання праці, мотиваційний процес на ПП «Бегриль» може супроводжуватися певними труднощами та недоліками (таблиця 2.4), характерними для багатьох підприємств малого бізнесу.

Таблиця 2.4

Основні проблеми мотиваційного процесу ПП «Бегриль»

Проблема	Наслідки
Обмежені фінансові ресурси	Низький рівень матеріального стимулювання
Нечіткі критерії оцінки праці	Відчуття несправедливості
Недостатній розвиток персоналу	Зниження мотивації
Високе навантаження	Професійне вигорання

Джерело: створено автором

Однією з основних проблем є обмежені фінансові ресурси, що стримують можливість регулярного підвищення заробітної плати, надання значних премій або розширення соціального пакета. У таких умовах підприємство не завжди може конкурувати з більшими компаніями за рівнем матеріального стимулювання персоналу.

Іншим недоліком може бути недостатня формалізація системи оцінювання результатів праці. Якщо працівники не мають чітких критеріїв оцінки своєї роботи, це може викликати відчуття несправедливості та знижувати рівень довіри до керівництва. Прозорість преміювання та винагороди є важливою умовою ефективної мотивації. Напрями негативного впливу проблем мотивації ПП «Бегриль» зображено на рис. 2.4.

Також проблемою може бути недостатнє використання сучасних нематеріальних методів стимулювання, зокрема програм професійного розвитку, кар'єрного планування, навчання персоналу, участі працівників у прийнятті рішень. Відсутність перспектив зростання часто негативно впливає на довгострокову мотивацію працівників.

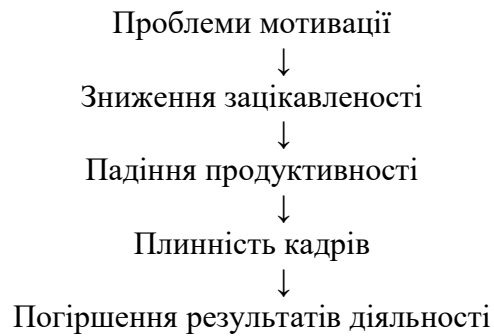


Рис. 2.4. Напрями негативного впливу проблем мотивації
Джерело: створено автором

Ще одним ризиком є професійне вигорання працівників через значне навантаження, поєднання кількох функцій та високий рівень відповідальності. Це особливо характерно для малих підприємств, де штат персоналу обмежений. Мотиваційний процес на ПП «Бегриль» має як позитивні риси, так і певні недоліки. Їх усунення потребує впровадження сучасних методів управління персоналом, удосконалення системи стимулювання праці та посилення уваги до потреб працівників [17].

У другому розділі було проведено аналіз мотиваційного процесу на приватному підприємстві «Бегриль» та досліджено особливості організації системи управління персоналом. Встановлено, що підприємство функціонує як суб'єкт малого бізнесу в умовах конкурентного середовища, що зумовлює необхідність гнучкого управління, оперативного прийняття рішень і раціонального використання трудових ресурсів. За таких умов персонал виступає одним із ключових чинників забезпечення стабільної діяльності та досягнення позитивних економічних результатів.

У ході дослідження з'ясовано, що організаційна структура ПП «Бегриль» має відносно простий характер, що сприяє швидкій комунікації між працівниками та керівництвом, оперативному контролю за виконанням завдань і швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища. Разом із тим така структура вимагає від працівників високого рівня відповідальності, універсальності та здатності виконувати кілька функцій одночасно.

Проаналізовано систему управління персоналом підприємства, яка охоплює процеси добору кадрів, організації праці, контролю результатів діяльності та стимулювання трудової активності. Встановлено, що на підприємстві використовуються переважно централізовані підходи до управління, де значна роль належить керівнику. Така модель управління є ефективною для малого підприємства, однак потребує підтримання належного рівня комунікації та справедливого ставлення до персоналу.

Оцінка діючої системи мотивації працівників ПП «Бегриль» показала, що вона базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. До основних матеріальних інструментів належать заробітна плата, премії та додаткові виплати, тоді як нематеріальна мотивація реалізується через моральне заохочення, визнання заслуг, підтримку сприятливого психологічного клімату та довірчі відносини в колективі. Такий підхід дозволяє підтримувати належний рівень трудової активності працівників і зацікавленість у результатах роботи.

Водночас у процесі аналізу виявлено низку проблем і недоліків мотиваційного процесу. До них належать обмежені фінансові можливості щодо розширення матеріального стимулювання, недостатня формалізація критеріїв оцінювання результатів праці, обмежені можливості професійного розвитку працівників, а також ризик професійного вигорання через високе навантаження. Наявність зазначених проблем може негативно впливати на продуктивність праці, лояльність персоналу та загальну ефективність діяльності підприємства.

Проведений аналіз свідчить, що на ПП «Бегриль» сформовано базову систему мотивації персоналу, яка забезпечує стабільне функціонування підприємства, проте потребує подальшого вдосконалення. Підвищення ефективності мотиваційного процесу можливе шляхом запровадження сучасних методів стимулювання праці, підвищення прозорості управлінських рішень, розвитку персоналу та посилення індивідуального підходу до працівників

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ПП «БЕГРИЛЬ»

3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності мотивації персоналу

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки підприємства змушені постійно вдосконалювати систему управління персоналом, оскільки саме людський фактор значною мірою визначає рівень їх конкурентоспроможності, стабільності функціонування та перспективи подальшого розвитку. Ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання залежить не лише від наявності матеріальних ресурсів, сучасних технологій чи фінансового забезпечення, а насамперед від професіоналізму працівників, їх зацікавленості у результатах праці, відповідальності та готовності до продуктивної роботи. Саме тому особливого значення набуває формування дієвої системи мотивації персоналу, яка здатна забезпечити узгодження інтересів працівників і підприємства [19].

Проведений аналіз діяльності ПП «Бегриль» показав, що на підприємстві сформована базова система мотивації працівників, яка включає основні матеріальні стимули, організаційні засоби впливу та окремі елементи морального заохочення. Така система дозволяє підтримувати належний рівень трудової дисципліни, забезпечувати виконання виробничих завдань і зберігати кадровий потенціал підприємства. Разом із тим сучасні тенденції розвитку ринку праці, зростання вимог працівників до умов праці, необхідність підвищення продуктивності та посилення конкуренції вимагають її подальшого розвитку та адаптації до сучасних вимог управління.

Зокрема, потребують удосконалення механізми матеріального стимулювання шляхом більш тісного зв'язку оплати праці з результатами роботи, запровадження систем преміювання за досягнення конкретних

показників ефективності, а також використання гнучких форм винагороди. Не менш важливим є посилення нематеріальної мотивації, що передбачає визнання трудових досягнень працівників, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, розширення можливостей професійного навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.

Запропоновані заходи щодо підвищення мотивації персоналу ПП «Бегриль» подані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Запропоновані заходи щодо підвищення мотивації персоналу
ПП «Бегриль»

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат
Оцінювання праці	Впровадження чітких критеріїв оцінки	Підвищення прозорості та справедливості
Матеріальне стимулювання	Гнучка система премій	Зростання продуктивності праці
Нематеріальна мотивація	Подяки, визнання, похвала	Підвищення лояльності персоналу
Розвиток персоналу	Навчання, підвищення кваліфікації	Професійне зростання працівників
Корпоративна культура	Покращення клімату в колективі	Зниження конфліктності

Джерело: створено автором

Одним із ключових напрямів удосконалення є запровадження більш чіткої та прозорої системи оцінювання результатів праці. Працівники повинні розуміти, за якими критеріями оцінюється їх діяльність і яким чином формується розмір винагороди. Це сприятиме підвищенню рівня довіри до керівництва та зменшенню суб'єктивності в ухваленні управлінських рішень.

Важливим заходом є також удосконалення системи матеріального стимулювання. Доцільним є запровадження гнучкої системи преміювання, яка безпосередньо залежить від результатів праці працівників та фінансових можливостей підприємства. Такий підхід дозволить підвищити зацікавленість персоналу у досягненні високих показників діяльності [2].

Не менш важливим є розвиток нематеріальної мотивації, яка в сучасних умовах набуває особливого значення. Йдеться про визнання досягнень працівників, створення можливостей для професійного зростання, залучення персоналу до прийняття рішень, формування атмосфери довіри та взаємоповаги в колективі.

Рисунок 3.1. відображає схему підвищення ефективності мотивації персоналу ПП «Бегриль».



Рис 3.1 Схема підвищення ефективності мотивації персоналу

Джерело: створено автором

Таким чином, удосконалення мотиваційного процесу на ПП «Бегриль» має ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує економічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти впливу на персонал.

3.2. Впровадження сучасних матеріальних і нематеріальних стимулів праці

Ефективна система мотивації персоналу передбачає гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, які взаємно доповнюють один одного та забезпечують стійку зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства. Матеріальні стимули, насамперед заробітна плата, премії, доплати, бонуси та інші форми фінансового заохочення, виступають важливим засобом задоволення економічних потреб працівників і спонукають

їх до підвищення продуктивності праці, відповідального ставлення до виконання посадових обов'язків та досягнення встановлених показників [5].

Водночас лише матеріального заохочення недостатньо для формування довготривалої мотивації персоналу. Значну роль відіграють нематеріальні стимули, до яких належать визнання професійних досягнень, можливості кар'єрного просування, професійного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень, сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, гнучкий графік роботи та комфортні умови праці. Саме такі чинники сприяють підвищенню задоволеності працею, формують відданість працівників підприємству та зміцнюють їхню внутрішню мотивацію.

Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дає змогу враховувати різноманітні потреби персоналу, оскільки для одних працівників визначальним є рівень оплати праці, а для інших — можливість самореалізації, професійного визнання чи стабільності зайнятості. Комплексний підхід до мотивації дозволяє створити умови, за яких працівники не лише виконують свої обов'язки, а й прагнуть працювати більш результативно, проявляти ініціативу та брати активну участь у розвитку підприємства [9].

Таблиця 3.2

Матеріальні та нематеріальні стимули на ПП «Бегриль»

Вид стимулів	Інструменти	Вплив на працівників
Матеріальні	Заробітна плата, премії, бонуси	Підвищення доходу
Соціальні	Соціальний пакет, відпустки	Стабільність і захищеність
Моральні	Подяки, нагороди	Підвищення мотивації
Професійні	Навчання, кар'єра	Розвиток компетенцій

Джерело: створено автором

У сфері матеріального стимулювання доцільним є впровадження диференційованої системи оплати праці, яка враховує індивідуальний внесок кожного працівника. Це може бути реалізовано через систему бонусів, премій за виконання або перевиконання планових показників, а також через разові винагороди за ініціативність та якісне виконання завдань. Такий підхід

дозволяє більш справедливо розподіляти дохід і стимулює працівників до підвищення продуктивності праці.

Важливим елементом є також удосконалення соціального пакета працівників. Надання додаткових соціальних гарантій, таких як оплачувані відпустки, підтримка у разі тимчасової непрацездатності або часткове фінансування навчання, позитивно впливає на рівень лояльності персоналу до підприємства.

Щодо нематеріальної мотивації, значну роль відіграє визнання результатів праці. Працівники повинні отримувати моральне заохочення у вигляді подяк, відзнак або публічного визнання їх досягнень. Це формує відчуття значущості власного внеску у спільну справу [12].

Крім того, важливим є створення можливостей для професійного розвитку персоналу. Організація навчання, підвищення кваліфікації, обмін досвідом та участь у внутрішніх тренінгах сприяють підвищенню компетентності працівників і формують довгострокову мотивацію до праці.

Отже, впровадження сучасних матеріальних і нематеріальних стимулів є важливою умовою підвищення ефективності мотиваційного процесу на ПП «Бегриль».

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічне обґрунтування заходів щодо вдосконалення мотиваційного процесу є важливим етапом, який дозволяє оцінити доцільність їх впровадження та очікуваний ефект для підприємства.

Запровадження гнучкої системи преміювання працівників може призвести до підвищення продуктивності праці, що, у свою чергу, сприятиме зростанню обсягів реалізації продукції або послуг. Збільшення результативності роботи персоналу дозволяє підприємству отримувати

додатковий прибуток, який частково може бути спрямований на подальше стимулювання працівників.

Впровадження нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень, покращення умов праці та можливості професійного розвитку, не потребує значних фінансових витрат, але має високий мотиваційний ефект. Це дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників без суттєвого збільшення витрат підприємства [3].

Зниження плинності кадрів також є важливим економічним ефектом запропонованих заходів. Стабільний кадровий склад зменшує витрати на пошук, найм та навчання нових працівників, а також сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 3.3

Очікувані результати впровадження мотиваційних заходів
на ПП «Бегриль»

Показник	До впровадження	Після впровадження
Продуктивність праці	Середня	Вища
Плинність кадрів	Середня	Зменшена
Лояльність працівників	Нестабільна	Висока
Якість роботи	Нерівномірна	Покращена

Джерело: створено автором

Прогнозований економічний ефект від удосконалення мотивації на ПП «Бегриль» зображено на рисунку 3.3.

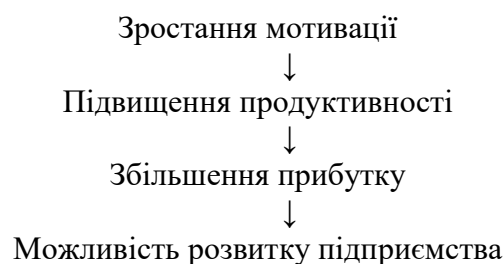


Рис 3.3 Економічний ефект від удосконалення мотивації

Джерело: створено автором

Крім того, підвищення рівня мотивації персоналу позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів, що може сприяти розширенню клієнтської бази та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Таким чином, економічне обґрунтування підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів, оскільки вони сприятимуть підвищенню ефективності діяльності ПП «Бегриль», зростанню продуктивності праці та зміцненню його конкурентних переваг.

У третьому розділі були розглянуті основні напрями удосконалення мотиваційного процесу на приватному підприємстві «Бегриль» та запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом. Встановлено, що вдосконалення мотиваційної системи є необхідною умовою підвищення продуктивності праці, зміцнення трудової дисципліни та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Запропоновані заходи передбачають формування більш прозорої та об'єктивної системи оцінювання результатів праці, удосконалення матеріального стимулювання шляхом впровадження гнучкої системи преміювання, а також розвиток нематеріальних методів мотивації, зокрема визнання досягнень працівників, створення можливостей для професійного зростання та залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень.

Особливу увагу приділено поєднанню матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє забезпечити комплексний вплив на трудову поведінку працівників та врахувати їх індивідуальні потреби. Такий підхід сприяє формуванню довгострокової зацікавленості персоналу у результатах діяльності підприємства та підвищенню рівня їх лояльності.

Економічне обґрунтування показало, що впровадження запропонованих заходів є доцільним, оскільки вони не потребують значних фінансових витрат, але можуть забезпечити суттєве зростання продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та покращення загальних фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Отже, реалізація запропонованих напрямів удосконалення мотиваційного процесу на ПП «Бегриль» сприятиме підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, покращенню внутрішнього клімату в колективі та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

ВИСНОВОК

У процесі виконання курсової роботи було комплексно досліджено теоретичні та практичні аспекти мотиваційного процесу в менеджменті на прикладі приватного підприємства «Бегриль». Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах розвитку ринкової економіки саме ефективне управління персоналом і належний рівень мотивації працівників є визначальними чинниками конкурентоспроможності підприємств.

У першому розділі було розкрито сутність мотивації, її роль у системі менеджменту, а також охарактеризовано основні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума, С. Адамса). Встановлено, що мотивація є ключовою функцією управління, яка забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства та сприяє підвищенню продуктивності праці. Розглянуто також матеріальні та нематеріальні методи стимулювання персоналу, які у комплексі формують ефективну систему мотивації.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ПП «Бегриль», досліджено систему управління персоналом та діючу систему мотивації. Виявлено, що на підприємстві використовується поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, зокрема заробітна плата, преміювання, моральне заохочення та підтримка сприятливого психологічного клімату. Водночас визначено низку проблем: обмежені фінансові можливості, недостатня формалізація критеріїв оцінювання праці, обмеженість нематеріальних стимулів та ризик зниження мотивації персоналу.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення мотиваційного процесу на підприємстві. Рекомендовано впровадження прозорої системи оцінювання праці, удосконалення системи преміювання, розвиток нематеріальної мотивації, розширення можливостей професійного розвитку працівників та формування ефективної корпоративної культури. Економічне обґрунтування підтвердило доцільність запропонованих заходів, оскільки вони сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зниженню

плинності кадрів та покращенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Таким чином, проведені дослідження дозволили дійти висновку, що ефективна система мотивації є важливою складовою успішного функціонування підприємства. Її вдосконалення на ПП «Бегриль» є необхідною умовою підвищення трудової активності персоналу, зміцнення внутрішньої стабільності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Азарова А.О. Визначення впливу мотиваційних чинників на продуктивність праці персоналу. / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук. // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2006. – №214. – С. 743-749.
- 2.Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації. / О. Байда, О. Моргулець. // Вісник Київського Ін-ту бізнесу та технологій. – 2006. – №1. – С. 55-57.
- 3.Білорус О.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. / О.Г. Білорус, Є.Г. Панченко. – К.: ТОВ «Знання», 1992. – 244 с.
- 4.Виноградський М.Д. Управління персоналом. Навч. посібник. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
- 5.Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства. / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 316 с.
- 6.Завадський Й. Фактори мотивації персоналу в менеджменті. / Й. Завадський, Л. Червінька. // Економіка України. – 1998. – №9. – С. 5-12.
- 7.Заярна Н.М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його застосування в Україні. / Н.М. Заярна, І.О. Шевчук. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.5. – С. 368-372
- 8.Колодійчук А.В. Сутність поняття мотивації. / А.В. Колодійчук, В.М. Черторижський. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.4. – С. 226-232.
- 9.Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: Навч. посібник. / А.М. Колот. – К.: Вид-во КНЕУ, 1998. – 188 с.
- 10.Кошелупов І.Ф. Мотивація менеджерів середньої ланки: стратегічний аспект. / І.Ф. Кошелупов. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2004. – Вип. 18. – С. 180–185.

11. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: НУ «Львівська політехніка», «Інтелект – Захід», 2002. – 228 с.
12. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном. / І. Кулик. // Вісник Київського Ін-ту бізнесу та технологій. – 2008. – Вип. 1. – С. 62-66.
13. Максимець Ю.В. Стимулювання і мотивація управлінської праці у трансформаційній економіці України. / Ю.В. Максимець. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.5. – С. 199-203.
14. Матукова Г.І. Пропозиції до розроблення системи мотивації персоналу: пошуки нових форм і нематеріальна стимуляція праці. / Г.І. Матукова. // Управління розвитком. – 2007. – №1. – С. 17-18.
15. Менеджмент персоналу: Навч.-метод. посіб. для студ. ЗДІА екон. спец. / Укл.: А.М. Ткаченко, О.В. Шляга. – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2009. – 475 с.
16. Науменко А.С. Мотивація діяльності персоналу підприємства. / А.С. Науменко. // Управління розвитком. – 2011. – №18. – С. 49-51.
17. Наумік К.Г. Розвиток принципів мотивації сучасного менеджменту. / К.Г. Наумік. // Регіональні перспективи. – 2002. – №1. – С. 136-138.
18. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: Підручник. / Н.П. Тарнавська. – 3-є вид. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 456 с.
19. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. / Ф.І. Хміль. – К.: Академія. 2003. – 608 с.
20. Чурюмова О. Управління мотивацією персоналу. / О. Чурюмова. // Схід. – 2012. – №2. – С. 75-78.

ДОДАТКИ

АНКЕТА

для оцінювання рівня мотивації працівників ПП «Бегриль»

Мета: визначити рівень задоволеності працівників умовами праці та системою мотивації.

1. Чи задоволені Ви рівнем своєї заробітної плати?
 - Так / Ні / Частково
2. Чи отримуєте Ви премії або додаткові стимули за результатами роботи?
 - Так / Ні / Іноді
3. Чи вважаєте Ви систему оцінювання праці справедливою?
 - Так / Ні / Важко відповісти
4. Чи задоволені Ви умовами праці на підприємстві?
 - Так / Ні / Частково
5. Чи маєте Ви можливість професійного розвитку?
 - Так / Ні
6. Що для Вас є найважливішим мотиватором?
 - Заробітна плата
 - Кар'єрне зростання
 - Визнання
 - Стабільність роботи
7. Чи плануєте Ви працювати на підприємстві в довгостроковій перспективі?
 - Так / Ні / Не впевнений(а)

Організаційна структура ПП «Бегриль»



Пояснення:

Організаційна структура підприємства є лінійною, що забезпечує простоту управління, швидкість прийняття рішень та безпосередній контроль з боку керівника.

ДОДАТОК В

Показники оцінки ефективності мотивації персоналу

Показник	Зміст	Спосіб оцінювання
Продуктивність праці	Обсяг виконаної роботи	Аналіз результатів діяльності
Рівень задоволеності працівників	Ставлення до умов праці	Анкетування
Плинність кадрів	Частота звільнень	Кадровий облік
Дисципліна праці	Дотримання правил	Внутрішній контроль
Якість виконання роботи	Відповідність стандартам	Оцінка керівництва