

Київський національний лінгвістичний університет
кафедра менеджменту і маркетингу

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Управління персоналом»

на тему: Стимулювання праці в організації: цілі, принципи та форми
на прикладі компанії «Нова Пошта»

Студента III-го курсу групи М 02-21
першого (бакалаврського) рівня
освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Мельника Євгенія Ярославовича

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник: доцент кафедри менеджменту і
маркетингу, к.е.н. Афанасьєв К. М

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ЄКТС _____

Члени комісії _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ (підпис) (прізвище та ініціали)

_____ (підпис) (прізвище та ініціали)

Київ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ	6
1.1 Основні поняття та терміни стимулювання праці	6
1.2 Принципи стимулювання праці в організаціях.....	12
1.3 Роль стимулювання праці в досягненні цілей організації.	16
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА».....	20
2.1 Загальна характеристика компанії «Нова Пошта»	20
2.2 Аналіз системи стимулювання праці в компанії «Нова Пошта»	24
2.3 Шляхи підвищення ефективності стимулювання праці в компанії «Нова Пошта»	26
ВИСНОВКИ.....	32
RESUME.....	34
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	35

ВСТУП

Актуальність дослідження. Найбільш значущим ресурсом кожної компанії є її люди, їх інтелект, креативні навички та здатність створювати щось нове. Через це, обов'язковою умовою для успішного функціонування будь якого підприємства є розвиток та високий рівень мотивації персоналу. В останні роки роль мотивації персоналу на підприємстві має тенденцію до зростання. Враховуючи сучасні турбулентні умови середовища, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства є обов'язковим визначати стратегію розвитку методів стимулювання персоналу компанії.

У сучасному середовищі важливо забезпечувати мотивацію персоналу на усіх його стадіях та підтримувати розвиток організаційної культури і лідерства, оскільки саме це є вагомими інструментами формування інтелектуального капіталу підприємства. Таким чином, обрана тема курсової роботи дуже актуальна. Це підтверджується і тим, що рівень культурного та інтелектуального рівня персоналу внаслідок його стимулювання підвищується.

Стимулювання персоналу можна визначити як діяльність, спрямовану на досягнення найбільш ефективного спонукання працівників для досягнення цілей бізнесу та особистих цілей. По-перше, це традиційно пов'язано із забезпеченням корпоративної ефективності. Ефективність іноді вузько розуміється як отримання максимального прибутку.

Ступінь розробки проблеми. Серед провідних українських науковців та дослідників, які займалися питання мотивації персоналу, менеджменту, використання сучасних підходів та методів до процесів стимулювання праці на підприємстві, слід виділити таких як: Віновський З.І., Бліхарський Р.М., Жемелко Б. О., Горний Т. М., Харик Т.М., Соболевський А.І., Заблоцький В.О., Микитчин І.Р., Барбуляк А.І. та Швед П.Р., Клімковський М.Б., Кусий І.О., Озарків Р.А., Дубина Р.Р., Макар .М.І., Війтишин І.П., Войтович В.Р. та

Матвіїв В.Л., Н.М. Крейніна, Є.С. Стоянова, І.Т. Балабанов, В.М. Родіонова, А.Д. Шеремет, О.В. Єфімова тощо.

Мета дослідження: метою даного дослідження є проведення комплексного аналізу системи стимулювання праці в діяльності сучасного підприємства.

Задачі дослідження:

- Проаналізувати поняття та сутність стимулювання праці;
- Розглянути принципи стимулювання праці в організаціях;
- Розглянути роль стимулювання праці в досягненні цілей організації;
- Дослідити процес мотивації персоналу на підприємстві;
- Визначити недоліки існуючої системи мотивації праці;
- Запропонувати шляхи удосконалення системи стимулювання праці;
- Визначити ефективність запропонованих напрямків удосконалення системи стимулювання праці в компанії.

Об'єкт дослідження: об'єктом даного курсового дослідження є система стимулювання праці у ТОВ «Нова пошта».

Предмет дослідження: предметом даного курсового дослідження є характеристика основних підходів до процесів стимулювання праці в умовах функціонування ТОВ «Нова пошта».

Методи дослідження. Для написання даної праці було використано метод наукового аналізу, метод інтерпретації результатів та системний метод. Також було використано метод науково-методичного дослідження. За допомогою представлених та використаних нами методів, нами було проведено комплексне дослідження та сформовано основні елементи даного наукового дослідження.

На основі використаних методів було сформовано власні висновки з предмету дослідження та сформовано основні елементи та практичний аналіз системи стимулювання праці в діяльності сучасного підприємства.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох пунктів, висновків, списку використаної літератури, додатків.

Повний обсяг роботи викладено на 32 сторінках. Робота проілюстрована таблицями та малюнками. Список використаної літератури містить 21 працю вітчизняних та зарубіжних вчених.

РОЗДІЛ 1. СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

1.1 Основні поняття та терміни стимулювання праці

В умовах активного розвитку механізмів і структур ринкової економіки перед підприємствами постає необхідність працювати максимально ефективно, адаптуючи всі аспекти свого виробничо-господарського життя і діяльності до мінливої ситуації.

У зв'язку з цим серйозно зростає значення того внеску, який кожен працівник вносить у кінцеві результати діяльності підприємства.

Під час проведення досліджень у сфері стимулювання праці можна виокремити той персонал, для якого існує обмежена кількість мотивів, а то й зовсім один мотив - заробітна плата. Інші ж мотиви можуть не мати для таких людей взагалі ніякого значення або можуть мати значення, але дуже низьке.

При цьому існують працівники, для яких вплив мотивів поведінки дуже великий. Тобто їхня поведінка визначається великим набором мотивів: зарплата, творчі елементи у праці, інтерес, змістовність праці, можливість кар'єрного зростання, стосунки з колегами та керівниками тощо.

Різноманітність мотивів залежить від того, наскільки розвиненою особистістю є окремий працівник, і дає змогу визначити діапазон впливів на співробітників у процесі управління. Різноманітність мотивів, їхніх взаємозв'язків і варіантів їхнього використання під час впливу на окремих працівників настільки значна, що створити універсальну систему стимулювання, яка змогла б врахувати максимальну кількість параметрів практичної діяльності підприємств і організацій, не є можливим [1].

У процесі управління побудова ієрархічної системи мотивів дає змогу визначити найпріоритетніші методи стимулювальних і мотивувальних впливів, конкретизувати концепцію управління персоналом і вдосконалити інші аспекти управління.

Побудова ієрархічної структури мотивів безпосередньо пов'язана з таким поняттям, як сила впливу мотиву на працівника. Цей показник характеризує відносну значущість кожного мотиву в розробленій ієрархічній схемі. Необхідність застосування цієї категорії пов'язана з тим, що величина розриву значущості між двома мотиваційними елементами, що близько розташовані в ієрархічній структурі, може бути різною.

Крім того, для ефективного використання системи стимулювання праці необхідно враховувати, що ступінь впливу тих чи інших мотивів на людину в результаті її професійного або особистісного зростання змінюється, що передбачає також і зміни в ієрархічній структурі сукупності мотивів. Хоча зміна мотивів потребує значного проміжку часу, оскільки вони тісно пов'язані з ціннісно-нормативними механізмами, тим не менш, такі зміни мають місце, і їх потрібно вчасно відстежувати. Аналіз наявної структури пріоритетності використання мотивів (абсолютної значущості) порівняно з характеристикою сили впливу мотивів (відносної значущості) в динаміці за окремими часовими періодами, а також у різних ситуаціях, дає змогу дати оцінку ступеню стійкості різних мотивів і встановити мотиви, що утворюють мотиваційне ядро особистості та трудового колективу [3].

Набір вищенаведених параметрів створює можливості для розроблення та ефективного застосування системи стимулювання трудової діяльності.

Стимулювання як важливий інструмент спонукання персоналу до активнішої трудової діяльності відіграє значущу роль в організації діяльності підприємства, адже ставить собі за мету мотивацію працівника до високопродуктивної праці, що не тільки дає змогу власнику підприємства окупити понесені витрати на організацію процесу виробництва, оплату праці, а й забезпечує можливість отримання певного обсягу прибутку [4].

Вивчення різних теоретичних і практичних досліджень у сфері проблем стимулювання праці в Україні показало, що цим питанням присвячено значну кількість наукових робіт.

З урахуванням того, що питання створення системи ефективних

стимулів у економіці мають свої характерні риси й особливості, які є наслідком історично відмінних шляхів формування ринкової економіки, з одного боку, і специфічних рис менталітету - з іншого, для вирішення суто практичного завдання створення системи стимулювання потрібно ґрунтувати свої розробки саме на літературних джерелах вітчизняних авторів. Як відомо, праця є свідомою, енерговитратною і, водночас, корисною та доцільною діяльністю людини.

Порівняння західних і вітчизняних підходів до реалізації функції стимулювання та мотивації дає змогу говорити про те, що, незважаючи на використання одних і тих самих теорій стимулювання праці, розроблених здебільшого зарубіжними вченими, практичні підходи до стимулювання праці в Україні та за кордоном значно відрізняються.

Управління трудовою мотивацією персоналу є не що інше, як механізм, безпосередньо пов'язаний з результатами діяльності організацій загалом, конкурентоспроможністю та ефективністю. При грамотному застосуванні технологій управління мотивацією можна досягти оптимального використання людських ресурсів організації, що призводить до підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Одним із найважливіших інструментів у механізмі впливу на мотивацію діяльності людини (групи) є кадрова політика.

Для того щоб найкращим чином мотивувати працівників, необхідно використовувати єдині принципи управління персоналом. І це потрібно робити в усіх підрозділах і дочірніх компаніях фірми. Кадрова політика дасть змогу помітно розширити всі можливості організації під час реагування на всі зміни, що можуть відбутися в частині технології виробництва або в умовах розвитку ринку. При цьому можуть формуватися:

- вимоги до працівників на стадії відбору і найму;
- ставлення до вкладень у свій персонал, які будуть спрямовані на розвиток різного роду компетенцій у співробітників;
- ставлення до стабільності свого колективу працівників;

- позитивний імідж роботодавця.

Кадрову політику, на наш погляд, необхідно асоціювати з областями в управлінні персоналом:

- політикою добору, відбору, найму та розподілу кадрів;
- оплатою праці та системою нематеріального стимулювання;
- підготовкою, перепідготовкою та навчанням персоналу;
- комунікаційною політикою тощо.

Усе це може дозволити встановлювати свої "правила гри" і свою ідеологію і при цьому відображати пріоритети в управлінні персоналом організації. Це дасть можливість забезпечити свою методологію у вирішенні найактуальніших проблем в управлінні персоналом.

У формуванні мотиваційного механізму кадрова політика відіграє роль своєрідного "стрижня". На ньому базуватиметься вся діяльність у сфері управління персоналом. Під час навчання керівного складу з управління персоналом практичним навичкам можна використовувати різні елементи кадрової політики, які можуть бути пов'язані з такими напрямками, як:

- облік персоналу і трудові відносини;
- управління списковим складом;
- система стимулювання та мотивації;
- оцінка персоналу;
- організаційний розвиток;
- корпоративна культура [2].

Мотивація співробітників будь-якої організації насамперед залежить від обраної концепції кадрової політики. Цю політику треба узгодити обов'язково з власниками організації, з вищим менеджментом. Для цього має бути проведено ретельний аналіз усієї структури персоналу, зроблено прогноз розвитку організації на найближчу перспективу і проведено аналіз стану ринку праці в регіоні. У деяких випадках цю роботу можна доручити спеціальним консалтинговим фірмам, хоча оплата за їхню діяльність іноді надмірно висока. Але, незважаючи на це, отримана віддача найчастіше у багато разів перебиває

зроблені витрати організації.

Подібна кадрова політика та її елементи можуть обумовлюватися наступним:

- цілями і напрямками роботи з персоналом;
- виконуваними кадровими службами функціями;
- обраними принципами стимулювання і мотивації праці;
- застосовуваною системою соціальних гарантій;
- обраним механізмом укладення трудових контрактів.

Кадрова політика формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. До зовнішніх чинників можна віднести:

- трудове законодавство в країні;
- встановлені відносини з профспілковими організаціями в галузі;
- напрями та перспективи розвитку національного та регіонального ринку праці;

- сформовану ринкову та економічну кон'юнктуру.

Обумовленість внутрішніх факторів забезпечується:

- цілями і структурою організації;
- використовуваними технологіями;
- розміщенням організації на території країни або регіону;
- трудовими відносинами і сформованим морально-психологічним кліматом у колективі підприємства;
- використовуваною організаційною структурою.

Підходи до формування кадрової політики поділяють із різних позицій. Це може бути підхід з погляду застосовуваної системи регламентації праці, підхід з позиції самого трудового колективу, а також з того, якого компромісу досягнуто між усіма учасниками виробничо-трудова діяльності.

Щоб максимізувати результат кожного працівника, необхідно забезпечити його чітке уявлення про те, що він має робити, якого результату від нього очікують і яка винагорода на нього чекає в підсумку.

Обов'язки кожного співробітника мають бути формалізовані в поєднанні

з тим, як формалізовано його права щодо решти співробітників, адміністрації та клієнтів організації. А система заохочень і стягнень має бути гранично ясно розроблена і сформульована, має бути доведена до відома кожного співробітника.

Розробленню інструментів контролю якості також відводиться особлива роль у кадровій політиці. У розробленні детальної формалізованої структури обов'язків працівників завжди криється такий інструмент, який здатний забезпечити постійне підвищення якості праці. Цей контроль має бути виділено в окрему функцію в організації, яку виконуватиме відповідний для цього працівник. Його обов'язки при цьому треба ретельно деталізувати.

Щоб забезпечити в процесі мотивації необхідний рівень відповідності трудового потенціалу і структури трудових ресурсів за умов постійної зміни і ускладнення завдань діяльності, необхідно вести моніторинг руху кадрів в організації. При цьому мають розроблятися різного роду попереджувальні заходи у сфері персоналу.

За використання матеріалів такого моніторингу можна діагностувати, а надалі й прогнозувати стан кадрового складу, чому сприятиме отримання відомостей про рух персоналу і проблеми, що спричиняють цей рух.

Добре продумана кадрова політика створює сприятливі умови для того, щоб забезпечувати просування в кар'єрі і давати потрібний ступінь впевненості працівників у завтрашньому дні. На цій основі треба сказати, що пріоритетним завданням кадрової політики завжди є забезпечення врахування інтересів усіх співробітників трудового колективу підприємства. Цей облік має бути повсякденним, а не разовим заходом.

Оскільки людський та інтелектуальний потенціал співробітників організації завжди має бути в пріоритеті, то аналіз фінансових і матеріальних вкладень у роботу з ними завжди має показувати позитивні тенденції. Організація повинна прагнути забезпечувати своїм працівниками прийнятні комфортні умови праці та можливість власного розвитку на матеріальному, професійному і духовному терені.

Кадрова політика має бути такою, що всі річні витрати підприємства, пов'язані з мотивуванням працівників, з організацією та обслуговуванням їхніх робочих місць, з підготовкою, перепідготовкою та навчанням працівників, із соціальною підтримкою, завжди мають перевищувати рівень витрат організації на розвиток виробничої потужності, на розвиток системи збуту продукції тощо.

Іншим, не менш важливим, критерієм успішної кадрової роботи, яка орієнтована на посилення ролі мотивації, є ступінь виконання обраної кадрової політики, ступінь використання її ресурсів, які виділяються на виконання завдань кадрової політики. Для цього необхідно проводити постійний моніторинг реалізації цих завдань, щоб мати змогу оперативного втрутитися за відсутності коштів і невиконання завдань. Треба визнати, що ефективність кадрової роботи та її показники сильно впливають на величину питомих вкладень у персонал. Сюди можна включити, зокрема, ту частку коштів, яка йде на навчання, розвиток і заохочення працівників.

Практично для будь-якого керівника важливо, щоб серед своїх підлеглих він бачив людей, які задоволені виконуваною роботою.

1.2 Принципи стимулювання праці в організаціях

З метою максимізації дії стимулів необхідно дотримуватися певних принципів.

Відчутність. Практика показує, що існує певний поріг дієвості стимулу. У різних країнах і колективах він істотно різниться. Для одних працівників відчутним може бути стимул і в один долар, для інших замало і десяти. Цю обставину необхідно враховувати при визначенні нижнього порога стимулу.

Доступність. Кожен стимул має бути доступний для всіх працівників. Умови стимулювання мають бути демократичними та зрозумілими.

Поступовість. Матеріальні стимули схильні до постійної корекції в бік підвищення, що необхідно враховувати на практиці. Одного разу різко

завищена винагорода, не підтверджена згодом, негативно позначиться на мотивації працівника у зв'язку з формуванням очікування підвищеної винагороди і виникненням нового нижнього порога стимулу, який влаштував би працівника.

Співробітники мотивуються не самі по собі, управління мотивацією підлеглих лягає на роботодавця. Розробляючи систему, слід керуватися принципами, які не тільки призведуть до результату, а й також будуть етичними.

Доступність. Правила мають бути зрозумілими та реалізовуваними. Коли очікування зрозумілі, співробітники з більшою ймовірністю будуть правильно виконувати свої обов'язки.

Персоналізація. Мотиваційні інструменти залежать від посади, трудового стажу, обсягу роботи і характеру співробітника. Чим краще ви знаєте працівника, тим більше способів мотивувати його.

Послідовність. Формування коректних очікувань багато в чому визначає успіх програми мотивації. Заохочення для новачків мають бути помірними, а перше покарання можна замінити особистою розмовою.

Вагомість. Винагорода має відповідати посаді, досвіду і внеску співробітника, а покарання має лише утримувати від повторення небажаних дій.

Своєчасність. Потрібно вчасно відзначати зусилля і проколи співробітників, інакше їхні досягнення будуть забуті, а порушники відчують себе безкарними.

Комплексність. Оптимальна система мотивації передбачає паралельне застосування матеріального і нематеріального стимулювання персоналу, яке засноване на розумінні сильних і слабких сторін співробітників.

Види мотивації персоналу:

1. Матеріальне заохочення. Фінансові стимули - найпоширеніший вид мотивації персоналу, оскільки їх простіше виміряти. Співробітники працюють старанніше, коли зусилля позитивно відображаються на

зарплаті. Фінансування - універсальна методика менеджменту, оскільки не враховує всіх аспектів і іноді може мати негативні наслідки.

2. Прямі матеріальні бонуси. Підвищення окладу навіть на 5% саме по собі може бути мотиватором, а за невеликого штату не завдасть особливої шкоди прибутку. Премії також дають змогу відзначити ключових співробітників: тих, хто зробив найбільше продажів, заклав звідність, провів результативну рекламну кампанію тощо.
3. Корпоративні знижки. Матеріальні засоби стимулювання не обмежені прямими виплатами. Співробітники можуть цікавитися асортиментом компанії, тож корисно встановити знижки на надані товари або послуги. Це позитивно позначиться на прибутку і стимулює співробітників рекламувати бізнес через сарафанне радіо.
4. Оплата навчання. Інвестиції в навчання принесуть користь компанії в довгостроковій перспективі.
5. Облаштування офісу. Ергономічні меблі, фарбування стін у яскраві та позитивні кольори, облаштування зручної лаунж-зони можуть підвищити вмотивованість співробітників та їхню продуктивність.
6. Подарунки. Нагорода співробітників не тільки у свята, а й за відмінно виконану роботу. Форми подарунків можуть бути різноманітними: сертифікат на відвідування спа-салону, абонемент до спортзалу, квитки на шоу або виставу. Обов'язково враховуйте індивідуальні переваги під час вибору подарунків.
7. Заходи. Корпоративні вечірки, тимблдіingi та подібні проекти згуртовують колектив, якщо організовані розумно і своєчасно. Якщо в колективі недостатньо дружна атмосфера, такі події можуть сприйматися негативно.
8. Можливості кар'єрного зростання. До цього пункту відноситься повідомлення співробітників про перспективи їхнього особистого розвитку в організації. Деякі співробітники настільки амбітні, що не

вимагають негайного збільшення зарплати або премії, знаючи про можливість підвищення. Механізм розвитку кар'єри має бути прозорим і ясным. Виконання обіцянок начальством підвищує лояльність колективу, а порушення слова може зашкодити репутації керівника.

9. Мотивація праці - це не тільки гроші та гра на амбіціях, а й побудова здорових відносин у колективі. Позитивна атмосфера, яка буває в організаціях, де серйозно ставляться до мотивації, і доброзичливі товариші по службі впливають на задоволеність роботою не менше, ніж зарплата.
10. Похвала. Багато начальників не беруть до уваги важливість висловлення вдячності працівникам. Просте "спасибі" або "молодець" діє як додаткова стимуляція і може значно підняти моральний дух і лояльність членів команди.
11. Відкритість до діалогу. Керівник має бути переконаний, що співробітники можуть звернутися за порадою або рекомендацією, коли це необхідно. Потрібно постійно планувати регулярні зустрічі для вирішення проблем.
12. Право голосу. Усі члени команди повинні мати можливість зробити свій внесок. Необхідно заохочувати участь усіх співробітників, а не тільки найактивніших. Надавати можливості для мозкового штурму і співпраці. Часом найкреативніші ідеї приходять з несподіваних джерел.
13. Дошка пошани. Потрібно вшановувати видатних працівників. Для цього створюють програму визнання, щоб відзначати досягнення видатних членів команди. Вони мають мати зразок для наслідування.
14. Гнучкий графік роботи. Співробітники повинні мати можливість працювати віддалено або за гнучким графіком, щоб врахувати різні особливості роботи та потреби. Для цього потрібна довіра до співробітників справлятися зі своїми завданнями і дотримуватися

термінів без мікроменеджменту їхнього таймінгу.

15. Аналіз темпераментів. Люди з різними характерами відрізняються стилем роботи. Потрібно використовувати психологічні особистісні тести, щоб підібрати правильні методи мотивації персоналу.
16. Використання амбіцій. Так званий підхід Волта Діснея, який перейменовував непопулярні посади, виявився ефективним у його мультиплікаційній імперії: співробітники стали позитивніше ставитися до роботи. Позначити посаду прибиральника гордим "менеджер з території" може виявитися непоганою ідеєю.
17. Горизонтальна система заохочень. Запровадження корпоративної програми, в рамках якої колеги можуть залишати відгуки, подяки або скарги на роботу один одного. Як варіант: через месенджер або бізнес-додаток.

1.3 Роль стимулювання праці в досягненні цілей організації.

Стимулювання праці - це насамперед зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу. Водночас воно несе в собі й нематеріальне навантаження, що дає змогу працівникові реалізувати себе як особистість і працівника одночасно. Воно виконує низку функцій.

Економічна функція виражається в тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, яке виражається в підвищенні продуктивності праці та якості продукції.

Моральна функція визначається тим, що стимули до праці формують активну життєву позицію, високоморальний клімат у суспільстві. При цьому важливо забезпечити правильну й обґрунтовану систему стимулів з урахуванням традиції та історичного досвіду.

Соціальна функція забезпечується формуванням соціальної структури

суспільства через різний рівень доходів, який значною мірою залежить від впливу стимулів на різних людей.

Стимули в організації можуть бути матеріальними і нематеріальними.

Матеріальні стимули:

- Грошові: заробітна плата, премії;
- Негрошові: путівки, лікування, транспорт.

Нематеріальні:

- Соціальні: престижність праці, можливість зростання;
- Моральні: повага з боку друзів, родичів, нагороди;
- Творчі: можливість самовдосконалення, самореалізації.

Заробітна плата - найважливіша частина системи оплати та стимулювання праці, один з інструментів впливу на ефективність праці працівника.

Основні форми стимулювання персоналу компанії:

Матеріальна винагорода:

- Заробітна плата;
- Бонуси;
- Участь у прибутках;
- Додаткові виплати;
- Оплата транспортних витрат;

Додаткові стимули:

- Субсидії на харчування;
- Знижки на купівлю товарів фірми;
- Допомога в оплаті витрат на освіту;
- Допомога в навчанні;
- Членство в клубах;
- Заміські поїздки та пікніки;
- Страхування життя;
- Страхування життя утриманців;
- Страхування від нещасних випадків;

- Медичне та стоматологічне обслуговування.

Мотивація трудової діяльності - основний важіль стимулювання зростання продуктивності праці.

Система стимулювання праці на підприємстві має діяти так, щоб підвищувалася ефективність діяльності організації в цілому. Цього можна досягти, якщо підвищувати ефективність і якість праці кожного співробітника на підприємстві. Наріжним каменем при цьому мають бути такі принципи:

- залучення і збереження висококваліфікованих кадрів підприємства;
- забезпечення зростання продуктивності праці;
- поліпшення якості виробленої продукції або послуг;
- зростання віддачі вкладень у трудові ресурси;
- підвищення зацікавленості персоналу в досягненні успіху всім підприємством, а не тільки в досягненні особистих цілей;
- зростання соціального статусу працівників підприємства [3].

Головною метою управління стимулюванням праці працівників є те, що керівництво підприємства повинне забезпечити зростання доходів персоналу та диференціювати виплати так, щоб це відповідало трудовому внеску в загальний результат виробничої діяльності.

Для вдосконалення управління мотивацією і стимулюванням персоналу ясність і точність формулювання, а також формалізація місії та основних завдань, що стоять перед організацією та її співробітниками, відіграє важливу роль. Мета компанії має бути ясною і зрозумілою кожному. Вона має бути документально зафіксована і фігурувати у всіх внутрішньофірмових документах, на заставках робочих комп'ютерів, що дає змогу кожному члену організації концентруватися на її досягненні. Важливо встановити кінцеві та проміжні терміни реалізації цілей організації. Це дасть змогу тримати персонал у курсі того, на якому етапі досягнення мети ми перебуваємо, і допоможе тримати мету в полі зору.

Ідеальним варіантом є той, коли цей процес безпосередньо пов'язаний із системою мотивації та стимулювання персоналу. Це природно допоможе

закріпити його ефективність. Кожен співробітник повинен мати чітке уявлення і знати, що, виконуючи ті чи інші дії в рамках своєї посади, він може отримати винагороду в матеріальному або нематеріальному плані.

Природно, що знання працівниками цілей організації неможливо переоцінити і для інших базових функцій менеджменту організації, таких як планування і контроль.

Треба зазначити, що, в принципі, система мотивації досить успішно функціонує на багатьох вітчизняних підприємствах, але далеко не всі організації в змозі скористатися всіма її перевагами і, відповідно, домогтися своїх поставлених цілей, таких як збільшити зростання продуктивності праці, викликати інтерес у пересічних працівників у підвищенні ефективності діяльності організації загалом, а не тільки їх самих, тому що кожен працівник повинен розуміти, що його успішність залежить від успішності функціонування організації і навпаки.

На наш погляд, причина такого роду невдач - у тому, що впроваджувана в організації система мотивації та стимулювання найчастіше не налаштована на те, щоб врахувати всі особливості конкретного підприємства: тобто вона або застаріла, або могла дістатися підприємству з минулого, а переглядом займатися просто ніхто не хоче. Якись з елементів мотиваційної активності можна, звісно, запозичити в організацій-конкурентів, які домоглися гарних результатів від її використання. Але в цьому й проблема, що те, що добре діє в одній організації, в іншій може бути неефективним. Інакше кажучи, менеджери повинні думати про те, що система мотивації не повинна бути просто скопійована, її необхідно підлаштовувати під особливості своєї організації та персоналу.

Важливо, щоб система мотивації та стимулювання праці була ретельно продумана, тому що відсутність будь-яких механізмів визначення винагороди позначається на ефективності діяльності менше, ніж непродумана система мотивації.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»

2.1 Загальна характеристика компанії «Нова Пошта»

Заснована у 2001 році «Нова Пошта» - українська компанія, що забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб.

Група «Нова Пошта» пропонує своїм клієнтам - як юридичним особам, так і приватним особам - повний спектр логістичних і поштових послуг. У Групу входять українські та закордонні підприємства, які схематично представлені на рис. 2.1, зокрема «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» і «Нова Пошта Ітернешнл».



Рис. 2.1 Структура Групи «Нова Пошта»

«Нова Пошта» - лідер логістичного ринку експрес-перевезень, що забезпечує просту доставку кожному клієнту – у відділення, поштомати, на адресу – і дозволяє тисячам підприємців створювати і розвивати бізнес не лише в Україні, але й за кордоном.

Мережа підприємства нараховує понад 2671 відділень по всій території України, а кількість відправлень перевищила 146 млн., за 2022 рік.

Група «Нова Пошта» працює із дотриманням усіх норм українського законодавства. У сукупності, Група перерахувала в бюджет країни близько 1,5 млрд грн податків і зборів за останні роки.

Загальний штат працівників компанії перевищує 30 000 осіб. Місія підприємства – спрощувати життя своїм клієнтам, робивши доставку легкою для життя і бізнесу. Для цього команда «Нова Пошта» впроваджує та удосконалює нові продукти і послуги, орієнтуючись на світові стандарти та кращий міжнародний досвід.

Окрім відправки та отримання посилок та вантажів, у відділеннях «Нова Пошта» можна замовити, додаткові послуги, що розроблені з урахуванням побажань клієнтів. На рис. 2.2 зображено кількість відділень розташованих у всіх куточках України.

Отже, як показує історія динамічного розвитку, вже понад 18 років компанія пропонує своїм клієнтам зручну, доступну та якісну послугу – доставку вантажів і кореспонденції в будь-яку точку України.

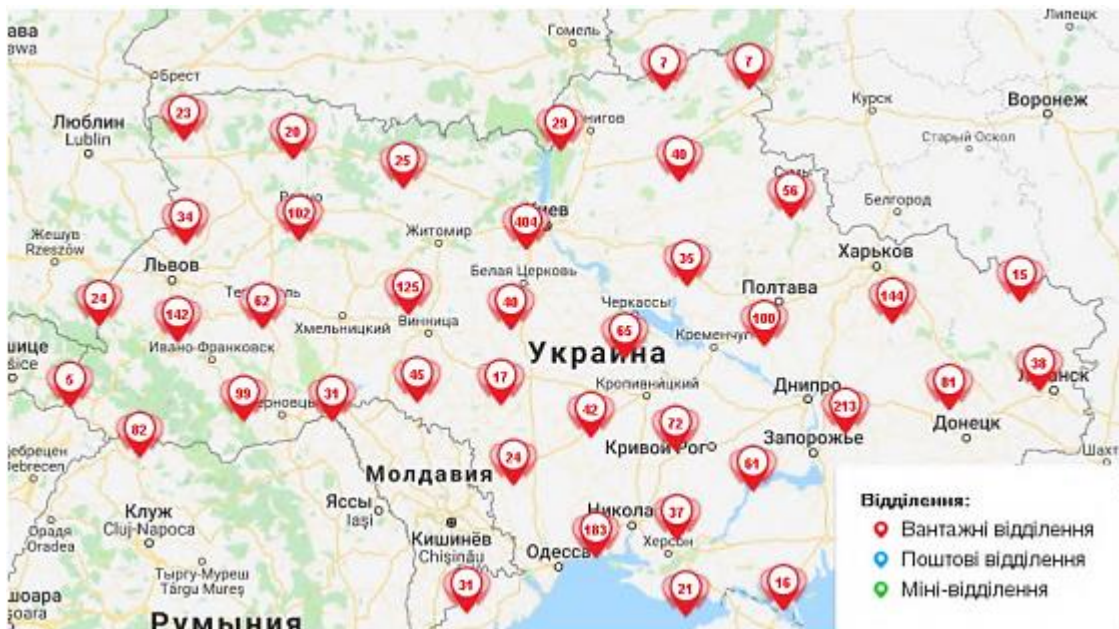


Рис. 2.2. Географія розташування відділень ТОВ «Нова Пошта»

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» дуже розгалужена, як це видно з рис. 2.3. Виходячи із даної організаційної структури підприємства

ТОВ «Нова Пошта», можна побачити, що кожен підрозділ самостійний, але безпосередньо взаємно пов'язаний з іншими підрозділами організаційної системи підприємства. Результати роботи будь-якого підрозділу апарату управління оцінюються показниками, що характеризують реалізацію ними своїх цілей і завдань. По кожній підсистемі формуються «ієрархія» послідовності, а також правил роботи, охоплюючи всю організацію від верху до низу.

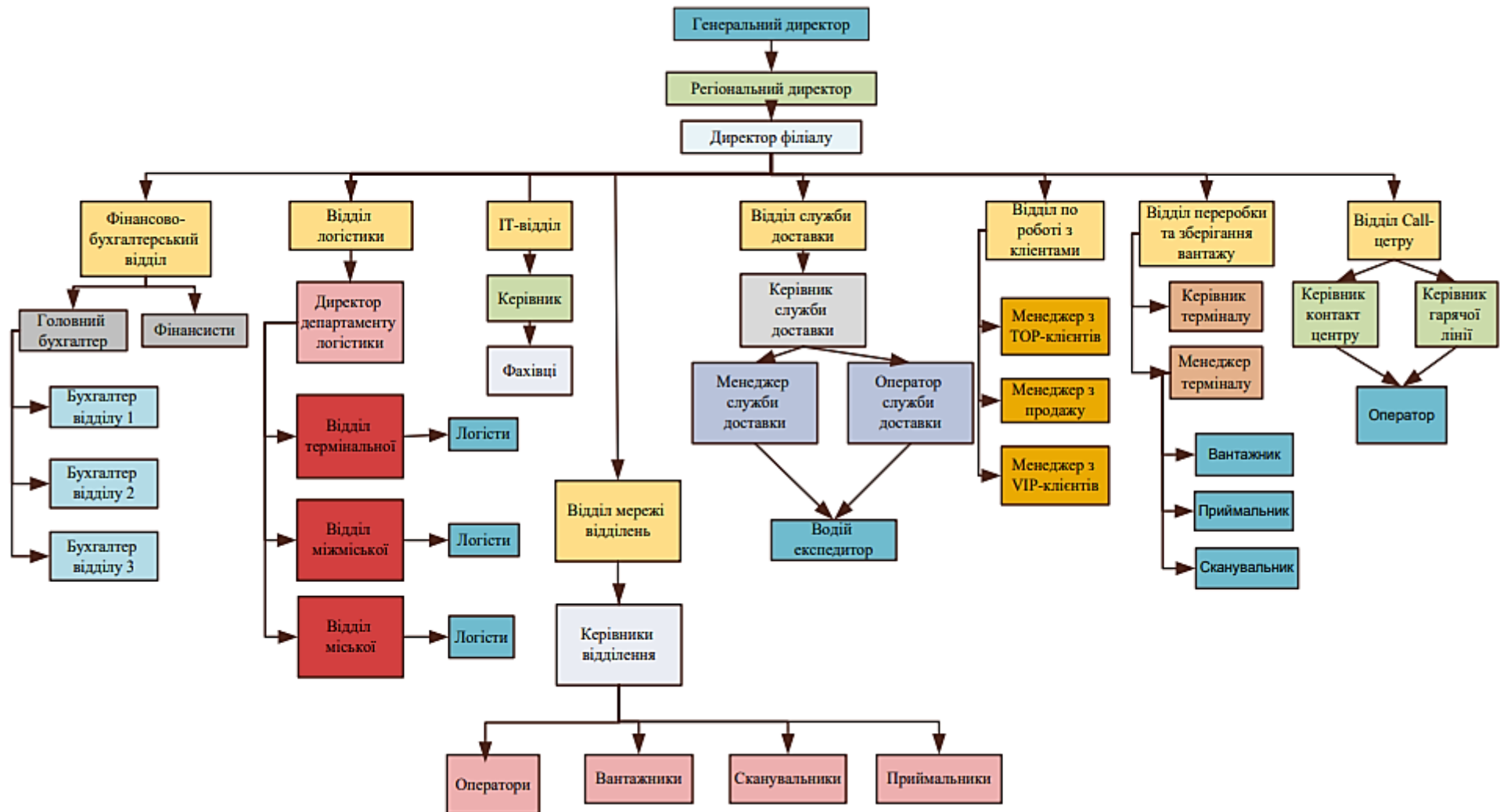


Рис. 2.3. Організаційна структура компанії ТОВ «Нова Пошта»

2.2 Аналіз системи стимулювання праці в компанії «Нова Пошта»

Основними елементами системи управління персоналом «Нова пошта» є: наймання, навчання, оцінювання та мотивація співробітників.

Показником, що характеризує ефективність найму в організації, є якість закриття вакансій, який розраховується як відношення кількості прийнятих кандидатів, які пройшли випробувальний термін, до загальної кількості прийнятих кандидатів за період.

Розрахунок якості закриття вакансій у ТОВ «Нова пошта» представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Розрахунок якості закриття вакансій у ТОВ «Нова пошта»

Показники	2020	2021	2022
Кількість співробітників, які пройшли випробувальний термін, чол.	135	147	124
Кількість прийнятих співробітників, чол.	135	140	121
Якість закриття вакансій, %	100	81	92

З метою визначення зацікавленості співробітників ТОВ «Нова пошта» у навчанні та підвищенні кваліфікації було проведено опитування персоналу, результати якого наведені на рисунку 2.4.

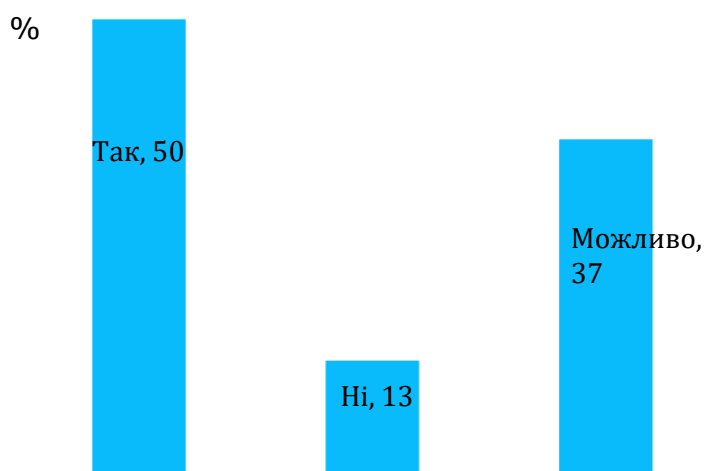


Рис. 2.4. Зацікавленість співробітників у навчанні та підвищенні кваліфікації, %

З наведених даних видно, що більшість опитаних працівників (50%) зацікавлені в навчанні та підвищенні кваліфікації, співробітники хочуть розвивати свої навички та дізнаватися нове про свої професії, отримувати нові теоретичні та практичні знання.

Розглянувши організацію підсистеми навчання персоналу, можна дійти висновку, що в закладі не систематизовано діяльність із підвищення професійного рівня персоналу, тоді як більша частина працівників украй зацікавлена в зростанні своєї професійної кваліфікації, в участі в тренінгах та інших навчальних програмах.

Структура системи мотивації ТОВ «Нова пошта» представлена у вигляді малюнку 2.5.

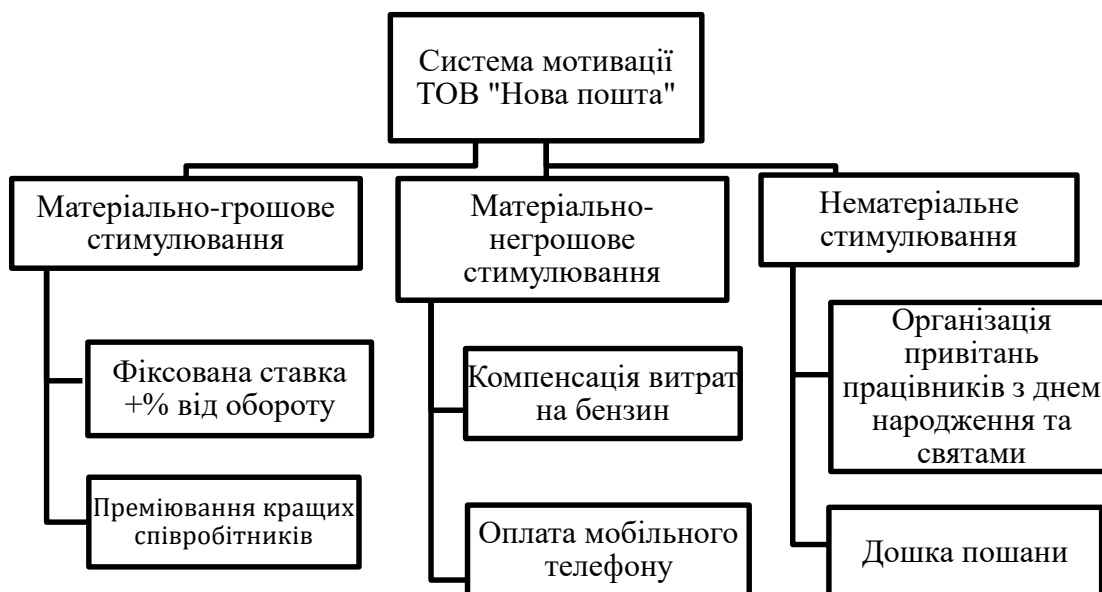


Рис. 2.5. Структура системи мотивації ТОВ «Нова пошта»

Оснoву мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» становить заробітна плата, механізм формування якої такий:

1) заробітна плата лінійного персоналу складається з фіксованої ставки (10-15 тис. грн.) і фіксованого відсотка від продажів (1,2-2,2% від обороту). Цей відсоток нараховується пропорційно заробітній платі конкретного співробітника;

2) старші відділу додатково мають фіксований відсоток від прибутку відділення;

3) у керівників усіх підрозділів також є щомісячний преміальний фонд у вигляді відсотка від обороту. Керівництво розподіляє даний фонд на свій розсуд між співробітниками. При цьому директор жорстко контролює витрати цього преміального фонду (у плані обов'язковості його розподілу між працівниками) система розподілу досить прозора.

2.3 Шляхи підвищення ефективності стимулювання праці в компанії «Нова Пошта»

Пошук і відбір персоналу традиційно розглядається як функція кадрових служб. Проте ефективний процес відбору вимагає участі в ньому керівників всіх підрозділів, для яких набираються співробітники.

Керівники всіх рівнів повинні усвідомлювати значення пошуку і відбору кадрів, уміти оцінювати ефективність використовуваних при цьому технологій.

Кожна компанія прагне мати в себе найкращих співробітників, але інколи процес відбору кандидатів на посаду полягає лише в оцінці професійних здібностей, необхідних для розв'язання робочих завдань і отримання необхідних результатів роботи. Однак дедалі більше компаній точно знають, які співробітники їм потрібні для досягнення стратегічних цілей. Визначають не тільки професійний рівень, а й компетенції, що включають необхідні стандарти поведінки та найбільш значущі для кожної посади риси особистості співробітника.

Результатом вдосконалення системи управління буде приріст продуктивності завдяки підвищенню вмотивованості та лояльності співробітників. Практики бізнесу стверджують, що мінімальний приріст продуктивності праці завдяки вдосконаленню управління людськими ресурсами може скласти 15%.

Від того, наскільки ефективно поставлена робота по відборі персоналу, в значній мірі залежить якість людських ресурсів, їх внесок в досягнення цілей організації і якість вироблюваної продукції або послуг, що надаються.

Розглядаючи функцію відбору персоналу, як винятковий обов'язок кадрових служб, необхідно відзначити, що функціонування даної служби обумовлене обов'язковим виконанням ряду основних функцій:

- пошук і відбір кадрів;
- мотивація персоналу;
- кадрове планування;
- формування кадрової культури;
- навчання персоналу [18, с.24].

Але, і це не треба заперечувати, що найважливіші завдання стоять перед кадровою службою в області пошуку і відбору кадрів.

У наш час розроблена безліч надійних і ефективних технологій відбору персоналу. Сучасний рівень розвитку науки дозволяє використовувати самі різні методи пошуку потрібних фахівців і застосовувати складні багатоступінчасті системи відбору, що охоплюють всі сторони особи.

В результаті теоретичних досліджень, експериментів, практичного досвіду склалися певні принципи та напрями організації вдосконалення кількісного та якісного складу персоналу на підприємстві, серед яких доцільно відмітити такі:

- індивідуалізація програм навчання персоналу;
- застосування активних методів і скорочення термінів навчання;
- створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації;

- підготовка методичних програм;
- підпорядкованість навчання вирішенню загальних виробничих і кадрових завдань підприємства.

Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків. У світовій практиці розвитку персоналу застосовують такі методи навчання: навчання на робочому місці і поза робочим місцем (та виконання посадових обов'язків); методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів. Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Таке навчання може здійснюватись у різних формах. Визначальною ознакою є те, що навчання організовано і проводиться спеціально для даної організації і тільки для її співробітників. Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться навчальними структурами і, як правило, за стінами організації.

Для різних людей найактуальнішими є різні стимули праці: загроза втрати роботи, поліпшення умов робочого місця, навчання, розуміюче керівництво, отримання та збільшення заробітної плати. Звісно, оплата праці посідає важливу позицію в стимулюванні [6], проте не варто забувати про необхідність створювати також систему нематеріальної мотивації, використовувати мотиви, не пов'язані з робочим життям працівника.

Найкраще для ТОВ «Нова пошта» - поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Найефективніше працюють ті співробітники, які розуміють важливість праці, ставляться до праці, як до суспільного обов'язку, а не тільки як до засобу заробітку для задоволення своїх потреб. Таке ставлення до праці залежить від виховання в сім'ї, школі, відносин у трудовому колективі.

Для людини дуже важливо, щоб її робота, дії були помічені й оцінені, багатьом людям куди важливіше, щоб їх оцінили не грошима, а добрим словом: важливо, щоб її похвалили, помітили її роботу. У таблиці 2.2 представлено пропоновані заходи щодо вдосконалення системи

нематеріального стимулювання в ТОВ «Нова пошта».

Пропозиції щодо вдосконалення стимулювання персоналу в ТОВ
«Нова пошта»

Зона розвитку	Стан на даний момент	Пропозиції щодо вдосконалення	Що зміниться після нововведень
Оцінювання діяльності персоналу на займаній посаді	Завдання можуть роздаватися всім, залежно від завантаженості персоналу в певний проміжок часу, або всі завдання дістаються найдосвідченішому працівникові.	Оцінка персоналу за ступенем прояву відповідальності, завантаженості, стресу, складності виконуваних завдань.	Розподіл завдань з урахуванням цих факторів. Кожен співробітник стане розуміти свої прямі обов'язки, не хапаючись за доручення, які дають іншим співробітникам.
Впровадження системи непрямого матеріального стимулювання	Преміювання зрівняльне	Впровадження преміювання відповідно до цілей організації	З'явиться стимул затримуватися на роботі.
Удосконалення процедури оцінювання результатів праці за виділеними показниками діяльності	Оцінювання персоналу проводять раз на рік на основі думки керівника	Введення системи обліку рекламацій (нарікань) для підвищення об'єктивності оцінювання	Персонал намагатиметься унеможливити помилки зі своєї діяльності
Врахування індивідуальних особливостей мотивації	Не існує врахування індивідуальних особливостей матеріального стимулювання	Вивчення мотиваційний спрямованості працівників. Складання переліку індивідуальних соціальних пакетів з урахуванням мотиваційної спрямованості працівників	Підвищення працездатності, як наслідок підвищення винагороди шляхом індивідуального підходу
Удосконалення системи морального стимулювання	Проведення свят, конкурсів, подарунки	Розширення і систематизація лінійки моральних стимулів	Відповідальність за долю організації та ролі співробітника в ній

Представлені рекомендації щодо вдосконалення системи стимулювання та мотивації працівників сприятливо вплинуть на результати діяльності ТОВ «Нова пошта». У системі стимулювання потрібні нові ідеї та думки, що сприятиме більшій зацікавленості до роботи у працівників і підвищить продуктивність.

Домагаючись гармонії особистих інтересів з роботою, створюючи хороші умови для праці, роботодавець підвищує якість роботи персоналу, робить колектив більш згуртованим. Для управління інтересами працівників, необхідно особливу увагу приділити стимулам нематеріального плану, таким як творчість, спорт, спільний відпочинок. На таких заходах придумуються нові ідеї, впроваджуються нові технології, проявляється творчість.

Моральне заохочення, визнання заслуг працівника, проведення конкурсів, вручення подарунків сприяють поліпшенню соціально-психологічного клімату в колективі. З іншого боку, вплив на мотивацію чинять санкції, що застосовуються у випадках порушення правил, обговорених заздалегідь, або порушення норм поведінки, що відбиваються на трудовому процесі.

ВИСНОВКИ

Система стимулювання праці є важливим напрямом у стратегії розвитку підприємства. Система мотивації праці є ядром системи управління персоналу і має забезпечувати ефективну роботу персоналу. Внутрішня мотивація складається всередині особистості, наприклад, досягнення, особистісний розвиток тощо, а зовнішня характеризується зовнішніми факторами, такими як грошова винагорода і визнання заслуг. Мотивація співробітників безпосередньо пов'язана із задоволеністю працею. Чим більший рівень задоволеності працею, тим вища мотивація співробітників до ефективної роботи.

Комплексна оцінка системи мотивації праці персоналу компанії проводиться за допомогою методик, що дають змогу об'єктивно оцінити ситуацію. Якісна комплексна оцінка системи мотивації праці персоналу дасть змогу компанії проаналізувати поточне становище з досліджуваної проблеми, знайти ефективні методи вирішення проблем, збільшити ефективність праці.

Найчастіше перед багатьма підприємствами стоїть проблема - зростання плинності персоналу за рахунок зниженого рівня мотивації праці персоналу і задоволеності працею. Мотивація праці персоналу відіграє важливу роль в організації праці, забезпечуючи підвищення ефективності та якості роботи підприємства. Командна робота важлива для підприємства і стимулює членів команди проявляти ініціативу, демонструвати самоєфективність, компетентність. Командоутворення і метод гейміфікації дадуть змогу змінити повсякденні процеси і залучити співробітників до роботи. Таким чином, використовуючи гейміфікацію як інструмент мотивації, підприємство розвиває змагальність як між працівниками, так і між командами, що, своєю чергою, веде до підвищення результативності та залученості працівників.

Очікувана соціальна ефективність від змін системи мотивації праці - з'явиться змагальний момент за рахунок гейміфікації, тобто співробітники можуть змагатися командами, виконувати командну роботу над проєктами, що

сприятиме зростанню залученості та підвищенню продуктивності праці. Зміни в системі мотивації праці персоналу дадуть змогу утримати перспективних працівників і залучити нові високоефективні кадри.

Основними елементами системи мотивації персоналу «Нова пошта» є: найм, навчання, оцінювання та мотивація співробітників.

У результаті аналізу системи стимулювання праці було виявлено такі проблеми: низька ефективність найму; навчання персоналу не систематизовано; відсутність системи оцінювання персоналу; низький рівень лояльності співробітників.

Для вдосконалення системи стимулювання праці було запропоновано такі заходи:

- проведення психологічного тестування кандидатів, у т. ч. на стресостійкість;
- застосування розбору кейсів пов'язаних із поведінкою працівника в нестандартних ситуаціях;
- застосування наставництва;
- організація тренінгів, семінарів, участі в конкурсах;
- впровадження системи оцінки персоналу.

Ставлення працівника до праці формується протягом періоду, що приходить на працездатність громадянина. На це ставлення може вплинути як керівник, колектив, так і сім'я. Повну віддачу від працівника можна очікувати, якщо для нього створено умови як матеріальні, так і соціально-психологічні.

Таким чином, у ТОВ «Нова пошта» керівникам усіх підрозділів необхідно розуміти, що слугуватиме мотивом для найкращої трудової поведінки працівника, тим самим поліпшити ефективність праці, шляхом впливу на нього, водночас враховуючи інтереси як самої людини, так і всього колективу загалом.

RESUME

Метою курсової роботи було дослідження системи управління персоналом в діяльності сучасного підприємства.

У курсовій роботі розглянуто теоретичні особливості стимулювання праці в компанії «Нова пошта». Наведено основні принципи управління персоналом та стимулювання праці, методи мотивації персоналу та роль процесів стимулювання праці в системі досягнення стратегічних цілей організації на прикладі ТОВ «Нова пошта».

Проаналізовано організаційну структуру управління персоналом ТОВ «Нова пошта» та виявлено основні недоліки у системі мотивації кадрового складу компанії. Виходячи з проведеного аналізу запропоновано основні шляхи підвищення ефективності процесу стимулювання праці в компанії.

Результат даного дослідження може бути використаний у якості матеріалу для практичного використання у роботі сучасних підприємств з метою підвищення лояльності робочого колективу у досягненні комерційної мети, а також у подальших дослідженнях системи стимулювання персоналу на сучасних українських підприємствах.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
3. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л. , Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
4. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
5. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с. [Електронний ресурс] Код доступу: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf (дата звернення: 15.11.2022)
6. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
7. Бей Г.В. Компетентнісні складові HR-менеджменту в контексті формування і розвитку поведінкової економіки. Економіка і організація управління. 2017. № 4 (28). С. 47-55. [Електронний ресурс] Код доступу: <http://jeou.donnu.edu.ua/article/download/5989/6018> (дата звернення: 15.11.2022)
8. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. Проблеми системного підходу в економіці випуск. 2017. № 1(57). С. 59-64. [Електронний ресурс] Код доступу:

http://psaejrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/10.pdf (дата звернення: 15.11.2022)

9. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Мантур-Чубата О.С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19 (1). С. 39-43. [Електронний ресурс] Код доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19%281%29_11 (дата звернення: 15.11.2022)

10. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства». Економіка транспортного комплексу. 2014. Вип. 24. С. 55-64. [Електронний ресурс] Код доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_24_6 (дата звернення: 15.11.2022)

11. Волобоєва І. О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації. Соціально-трудова відносини: теорія та практика. 2014. №2. С.223-229. [Електронний ресурс] Код доступу: http://stvtpp_2014_2_33.pdf (дата звернення: 15.11.2022)

12. Герасименко О.О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2019. № 3-4. С. 45-50. [Електронний ресурс] Код доступу: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/41/42> (дата звернення: 15.11.2022)

13. Горпинченко О.В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 8. Ч.1. С.45-48. [Електронний ресурс] Код доступу: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/8_1_2016ua/13.pdf (дата звернення: 15.11.2022)

14. Гуцаленко Л. В., Костюк А.О. Система грейдування - управлінський

механізм мотивації праці. Ефективна економіка. 2019. №11. [Електронний ресурс] Код доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/8.pdf (дата звернення: 15.11.2022)

15. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 9. С. 37-41. [Електронний ресурс] Код доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/9_2016ua/10.pdf (дата звернення: 15.11.2022)

16. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. №4 (52). С.231-238. [Електронний ресурс] Код доступу: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/137/156>(дата звернення: 15.11.2022)

17. Зелінська Г.О., Процишин А.В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. Молодий вчений. 2018. № 10 (62). С. 334-337. [Електронний ресурс] Код доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_10%281%29_81 (дата звернення: 15.11.2022)

18. Ізюмцева Н.В. Інноваційні методи пошуку персоналу. Економіка та право. 2017. № 3 (48). С. 118-123. [Електронний ресурс] Код доступу: http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1325/1/iziumtseva_innovative_methods.pdf(дата звернення: 15.11.2022)

19. Книш П.В. Сутнісні характеристики поняття «управлінська технологія». Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. 2014. Вип. 1. С. 255-264. [Електронний ресурс] Код доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2014_1_34 (дата звернення: 15.11.2022)

20. Костунець Т.А., Корнійчук А.М Підходи до управління персоналом підприємств: теоритичний базис. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. №2. С.570-572. [Електронний ресурс] Код доступу:

<http://global-national.in.ua/archive/2-2014/114.pdf> (дата звернення: 15.11.2022)

21. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971р.
№ 322- VIII. [Електронний ресурс] Код доступу:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 15.09.2022).