

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ**

**Відділення заочного та дистанційного навчання**

**Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління**

**Спеціальність 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма  
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

на тему

**«ЕФЕКТИВНІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ-  
СУБ'ЄКТИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

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

Студент IV курсу групи МЗЕД-20.26 \_\_\_\_\_ Маггеррамов Тахір

Науковий керівник \_\_\_\_\_ к.е.н., доц. В.В. Пархоменко

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

**Київ 2024**

Ім'я користувача:  
Лариса Лазоренко

ID перевірки:  
1016074293

Дата перевірки:  
20.05.2024 22:14:32 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
20.05.2024 22:14:32 EET

ID користувача:  
100011453

Назва документа: Маггерамов \_Тахір

Кількість сторінок: 78 Кількість слів: 14028 Кількість символів: 116314 Розмір файлу: 578.00 KB ID файлу: 1015781955

## 24.2% Схожість

Найбільша схожість: 2.95% з Інтернет-джерелом (<http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/46522/1/Maksymiv>).

23.1% Джерела з Інтернету 961 ..... Сторінка 80

1.96% Джерела з Бібліотеки 26 ..... Сторінка 86

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 178

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ  
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітній ступінь - *бакалавр*

Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*

Спеціальність – *073 «Менеджмент»*

Освітньо-професійна програма – *«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу  
та публічного управління

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА  
Маггеррамова Тахіра**

**1. Тема роботи:** «Ефективні системи мотивації праці на підприємстві-суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності»

**керівник роботи:** к.е.н., доц. Пархоменко В.В.

затверджені наказом НАСОА №65 від 23.02.2024 р.

**2. Строк подання студентом роботи:** \_\_\_\_\_

**3. Вихідні дані до роботи:** наукові дослідження українських та зарубіжних вчених висвітлені в фахових журналах, підручниках та монографіях, присвячені проблемам та перспективам управління мотивацією персоналу на підприємствах, аналізу ефективності системи мотивації персоналу та напрямкам її удосконалення та підвищення.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):** визначити сутність, особливості та методи мотивації персоналу; розглянути особливості формування мотиваційної політики підприємства; скласти характеристику господарської діяльності підприємства; провести аналіз мотивації персоналу підприємства; розробити стратегію мотивації підприємства та визначити шляхи її удосконалення.

**5. Перелік графічного матеріалу** має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

**6. Дата видачі завдання** \_\_\_\_\_

Керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_

(підпис)

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	17.02.2024 – 20.02.2024
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	21.02.2024 – 29.02.2024
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	01.03.2024 – 25.03.2024
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	26.03.2024 – 15.04.2024
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	16.04.2024 – 06.05.2024
6.	Оформлення вступу і висновків	07.05.2024 – 14.05.2024
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	15.05.2024 – 19.05.2024
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	20.05.2024
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	10.05.2024 – 25.05.2024
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	28.05.2024 – 30.05.2024

Студент \_\_\_\_\_ Маггеррамов Тахір  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ В.В. Пархоменко  
( підпис )

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ I.....	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність і роль мотивування персоналу .....	6
1.2. Матеріальне стимулювання персоналу.....	14
1.3. Методи нематеріального стимулювання персоналу .....	26
РОЗДІЛ 2 .....	34
АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ПРАТ «РОСАВА».....	34
2.1. Загальна характеристика діяльності ПРАТ «Росава».....	34
2.2. Аналіз нематеріального стимулювання праці на ПРАТ «Росава».....	41
2.3. Аналіз матеріального стимулювання праці на ПРАТ «Росава».....	48
РОЗДІЛ 3 .....	58
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ПРАТ «РОСАВА»... ..	58
3.1. Шляхи вдосконалення управлінської діяльності менеджера з мотивування працівників .....	58
3.2. Пропозиції щодо формування мотиваційної моделі праці персоналу .....	69
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Становлення ринкових відносин в Україні потребує нових підходів до організації стимулювання праці. Недостатня мотивація в сучасних умовах все частіше виступає обмежуючим фактором, що не дозволяє підприємствам та організаціям реалізувати свої потенційні можливості, зокрема з причин масового відчуження людей від результатів трудової діяльності, зниження суспільної активності виконавців, зрівнялівки при розподілі доходів тощо.

Стимулювання праці – це метод впливу на трудову поведінку робітника через мотивацію.

До останнього часу мотивація як рушійна сила поведінки, як усвідомлене прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху, не була самостійним об'єктом дослідження, що не можна визнати правомірним. На практиці жодний договір, угода або рішення не можуть бути укладені, прийняті і реалізовані без залучення до цього більшої чи меншої кількості різних людей з притаманними їм поглядами, переконаннями, цілями, принципами і настановами. Єдиною прикладною наукою, що дозволяє глибоко аналізувати трудову поведінку людей у всій її різноманітності, проектувати і впливати на неї для досягнення особистих цілей і цілей організації, і є мотивація.

Вивчення проблем мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно прагне продуктивної праці.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що багато організацій на початковій стадії існування переживають моменти підйому та ефективності

праці. Але щораз більше стає помітним (особливо через декілька років існування) наростаючий процес згасання активності людей, які створювали дану організацію. Люди відходять від організацій із почуттям спустошення, поразки, не пройшовши випробування успіхом. Варто вважати, що більшість таких ситуацій були спричинені недооцінкою механізмів впливу на мотивацію людей і помилками в персональній політиці організації. Жодна система керівництва в організації не буде ефективно функціонувати, за відсутності ефективної моделі мотивації, оскільки мотивація спонукає індивіда та колектив у цілому до досягнення особистих і колективних цілей.

Зрозуміло, що за таких умов перелічені проблеми потребують пошуку шляхів їх можливого вирішення. Багато сучасних науковців є причетними до подальшої розробки наукових концепцій з обраної тематики. Зокрема, обґрунтуванням теоретичних та методичних аспектів проблеми мотивації трудової діяльності займалися такі провідні українські вчені - науковці як Д. П. Богиня, О. А. Бугуцький, Й. С. Завадський, В. С. Дієсперов, П. Т. Саблук, Л. П. Червінська та інші. В їх працях висвітлені загальні теоретичні та методологічні аспекти системи і механізму вдосконалення переважно матеріального стимулювання праці, аналіз тенденцій подальшого його розвитку. Проте, практично маловивченими і недостатньо розробленими залишаються питання удосконалення сукупного мотиваційного механізму праці.

**Метою кваліфікаційної роботи бакалавра** є комплексне дослідження ефективних систем мотивації праці на підприємстві, а також розробка і обґрунтування заходів щодо її вдосконалення.

Для досягнення вказаної мети в процесі написання кваліфікаційної роботи бакалавра були поставлені такі **завдання**:

- поглиблене дослідження теоретичних основ проектування ефективних систем стимулювання праці;
- аналіз мотиваційної системи підприємства, об'єкта дослідження;

- дослідження проблем формування мотиваційного механізму на підприємстві;
- розробка шляхів вдосконалення мотивації праці на даному підприємстві.

**Предметом дослідження** є стимулювання праці як основний метод впливу на трудову поведінку робітника. А також сукупність теоретико-методичних та практичних питань щодо проектування ефективних систем стимулювання праці, специфіка мотивування персоналу через різні методи мотивації, і розробки заходів щодо оптимізації діяльності підприємств в процесі мотивації трудової діяльності в сучасних умовах.

**Об'єктом дослідження** в даній роботі виступає ПРАТ “Росава” та організація стимулювання праці на цьому підприємстві.

В процесі підготовки кваліфікаційної роботи було використано наступні **методи наукового дослідження і аналізу**: метод сценарію, метод колективної генерації ідей (або «мозкова атака»), методи спостереження та порівняння. А також різноманітні джерела інформації: книжні видання, таких відомих спеціалістів в даній галузі, як О. А. Бугуцький, Г. І. Купалова, В. С. Дієсперов, В. П. Сладкевич, А. М. Колот, С. С. Занюк та інших, статті із журналів, господарський та трудовий кодекси України, документація підприємства (бази дослідження), різноманітні інструкції та інше.

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.



## РОЗДІЛ І

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Сутність і роль мотивування персоналу

Німецький філософ Артур Шопенгауер (1788—1860) у статті «Чотири принципи достатньої причини» вперше вжив термін «мотивація», після чого його почали застосовувати для пояснення причин поведінки людей.

Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей [15, с. 316].

У менеджменті це психологічне явище використовують для виявлення важелів впливу на поведінку працівників, тобто з метою здійснення їх мотивування.

Мотивування – вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей.

Жодна дія людини не відбувається без мотивації. Тому для успішного керування поведінкою людей у процесі їх трудової діяльності дуже важливо встановити, чому саме люди працюють, що викликає у них бажання і потребу працювати, чому одні робота приносить задоволення, а інші ставляться до неї байдуже.

Американський учений Д. Аткинсон одним із перших запропонував загальну теорію мотивації. Він зазначав, що силу прагнення людини досягти поставленої мети можна відобразити такою формулою:

$$M = P_{ду} \cdot V_{дц} \cdot Z_{дц}, \quad (1.1)$$

де  $M$  — сила мотивації (прагнення);  $P_{ду}$  — сила мотиву досягнення успіхів як особистісної диспозиції;  $V_{дц}$  — суб'єктивно оцінювана ймовірність досягнення поставленої мети (цілі);  $Z_{дц}$  — значення досягнення даної мети (цілі) для людини [74, с.210].

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чинників. Мотивація може бути сильною і слабкою, може змінюватися під впливом діяльності людини, що й зумовлює зміну її поведінки у процесі роботи. Старанність, наполегливість у досягненні цілей формуються сильними мотиваційними чинниками, а наслідком слабкої мотивації є лише таке виконання роботи, яке не спричинить покарання. Отже, мотивація визначає пріоритети ділової активності, посилює бажану поведінку людини.

Сутність мотивації розкривають за допомогою категорій «мотив», «потреба», «стимул», «винагорода».

Мотив — спонукальна причина дій і вчинків людей.

Від того, якими мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності, залежить її ставлення до роботи і кінцевий результат. Мотив формується «всередині» людини і зумовлений багатьма чинниками. Одні й ті самі мотиви у різних людей можуть спричиняти неоднакові дії і, навпаки, ідентичні дії можуть спричинятися різними мотивами.

Для кожної людини мотиви є суб'єктивними; вони формуються у процесі виховання, навчання, усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей, що впливає на визначення цілі й спонукає людину до дії.

Мотиви можуть належати до матеріальної або моральної сфер, відображаючи ставлення працівника до змісту трудового процесу тощо. Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють поведінку людини, утворюють її мотиваційну структуру. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і залежить від багатьох чинників: рівня добробуту, соціального статусу, кваліфікації, посади, ціннісних орієнтирів тощо. За одних обставин домінуючими є одні мотиви, а за інших — протилежні [79,с.112].

Ще раз акцентую увагу на тому, що потреби суспільства, колективні та особисті потреби спонукають людей до діяльності, породжують у них відповідні інтереси.

В якому ж співвідношенні знаходяться три види інтересів: суспільства, колективу і особи? Зазначимо, що це питання, поставши ще на зорі людства, і досі залишається дискусійним, спірним і недостатньо розробленим у методологічному плані.

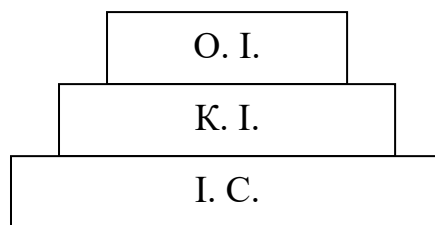


Рис. 1.1. Схема пріоритетності суспільних інтересів,  
що визнавалась донедавна

Думка автора щодо цієї проблеми є такою. Передусім слід підкреслити, що в радянській літературі практично беззаперечно утверджувався пріоритет інтересів суспільства (І.С.) перед колективними (К.І.) й особистими інтересами (О.І.). За ступенем значення їх співвідношення мало такий вигляд (рис. 1.1) [74, с. 220].

Логіка обґрунтування цієї ієрархії суспільних потреб була приблизно такою. Реалізація інтересів колективу є основою задоволення суспільних інтересів, у свою чергу, реалізація останніх — умова задоволення особистих інтересів. Як аргумент наводилась «технологія» розподілу національного доходу як форми виявлення суспільних інтересів.

Абсолютизація тези про верховенство інтересів суспільства призвела до недооцінки значення колективних і, особливо, особистих інтересів.

Економічна самостійність регіонів, розширення прав і відповідальності підприємств, приватизація і становлення багатоманітності форм власності та господарювання змінили акценти пріоритетності в системі інтересів. Нині в економічній літературі домінують цілком інші погляди, їх сутність полягає у визнанні примату особистих інтересів над колективними і суспільними (рис. 1.2) [74, с. 223].

Аргументація при цьому є прямо протилежною попередній. Задоволення особистих потреб і інтересів (завдяки створенню необхідних для цього товарів та послуг) є в кінцевому підсумку умовою отримання прибутку (доходу) підприємством і національного доходу суспільством. Такий підхід до обґрунтування пріоритету особистих інтересів видається реалістичнішим.

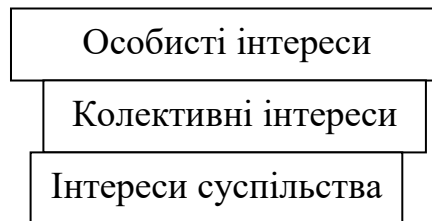


Рис. 1.2. Схема пріоритетності особистих інтересів

Проте і він є досить однобічним і ось чому. Неправомірно з одиничних, часткових прикладів робити узагальнені висновки щодо пріоритетності суспільних інтересів. Спершу треба принаймні уточнити і конкретизувати зміст самих цих інтересів. Відтак в окремих випадках визначальним може стати справді інтерес суспільства (зокрема, коли йдеться про екологію, державну безпеку тощо) чи колективний інтерес (припустімо, виробництво конкурентоспроможної продукції, від якої залежать позиції підприємства на ринку). Буває й навпаки — задоволення особистих інтересів, наприклад, ученого-дослідника чи інженера-винахідника, стає умовою прогресу суспільства. Можливі варіанти, коли складно або просто неможливо визначити пріоритетність інтересів.

На рис.1.3 наведено можливі варіанти пріоритетності інтересів [74,с.225].

Поряд з категоріями «мотив» і «інтерес» в теорії і практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін «стимул». Незважаючи на те, що ці категорії мають великий історичний «стаж», в економічній літературі відсутнє однозначне трактування їх співвідношень (спільності та відмінностей). Поширеною є думка про тотожність змісту категорій «мотиви» і «стимули». Термін «стимул» (від латинського stimulus — стрекало, батіг,

пуга) спонукання до дії, викликані зовнішніми факторами. Виходячи з етимології терміна, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо). Отже під стимулом розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Мотив — це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративна ухвала — наказ, розпорядження тощо), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо) [15, с. 316].

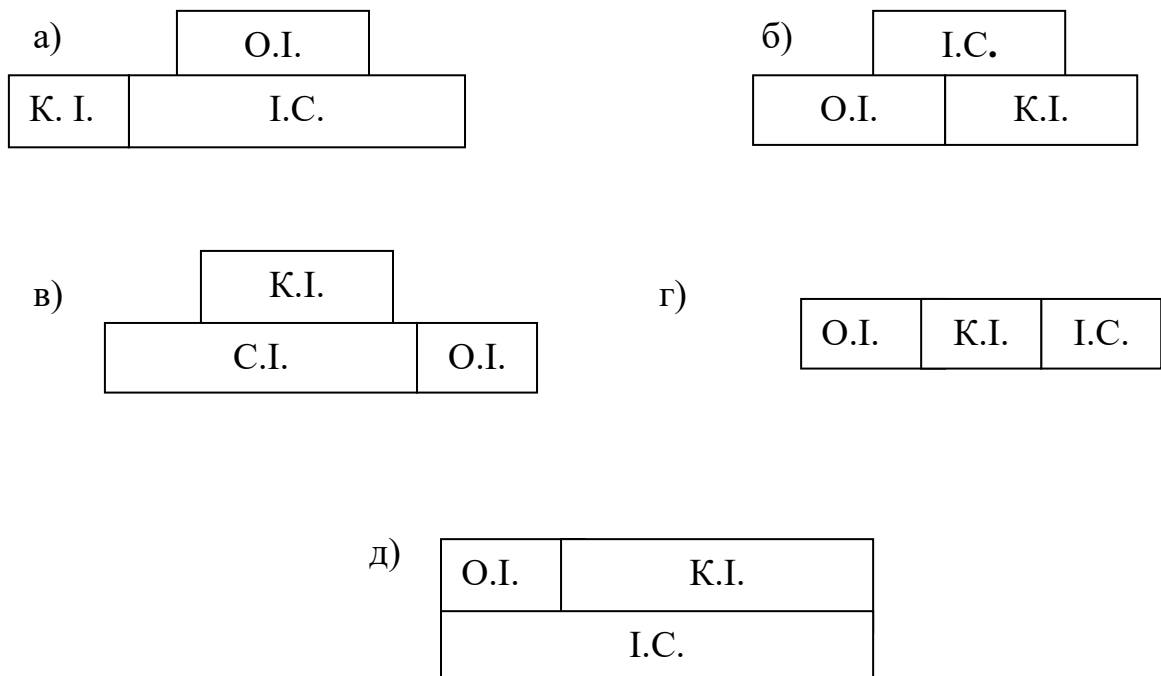


Рис. 1.3. Схема можливих варіантів пріоритетності інтересів

Підкреслимо, що стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки і діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Проте для деякої частини працівників, котрі не мають надії отримати премію (низька

фахова підготовка, недисциплінованість тощо) ця можлива винагорода не трансформується в мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу.

Яка ж суть спорідненого терміну — «стимулювання»? У загальному вигляді стимулювання — це процес використання конкретних стимулів на користь людині й організації. Стимулювати — це означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх із зовні. Стимулювання — один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності. Чим вища якість робочої сили, досконаліші трудові відносини, тим меншою є потреба у стимулюванні як засобі керування людьми, тим більше члени організації, причому без зовнішнього впливу, виявляють заінтересованість справами організації, її цілями.

Винагорода – все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти [73, с.375-376].

Винагороди поділяються на:

- матеріальні (заробітна плата, преміювання, система пільг тощо);
- моральні (визнання заслуг працівника, підвищення по службі, надання повноважень при виконанні роботи, формування почуття особистої причетності до успіхів фірми та ін.).

У практиці менеджменту використовують «анти-стимули», що сприймаються як покарання. Щоб припинити небажану поведінку індивіда, вони мають бути відчутними для нього. Проте у мотиваційному процесі перевагу слід надавати винагородам, тобто стимули повинні мати позитивну спрямованість.

Мотивування трудової діяльності людини зображено на рис. 1.4

Перша стадія мотиваційного процесу — виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача потребує задоволення.

Друга стадія — спонукання до задоволення потреби. Наявність потреби вимагає від людини певної реакції: вона мусить щось робити, здійснювати, вживати певних заходів. На цій стадії відбувається усвідомлення індивідом

чотирьох моментів: що він матиме після задоволення потреби; що він мусить зробити, щоб досягти бажаного; наскільки досягне те, чого він бажає; наскільки те, що він може реально отримати, задовольнить потребу.

Третя стадія — виконання конкретних дій. На цій стадії індивід докладас зусиль для досягнення поставлених цілей.

Четверта стадія — отримання винагороди за виконання дії і задоволення потреби.

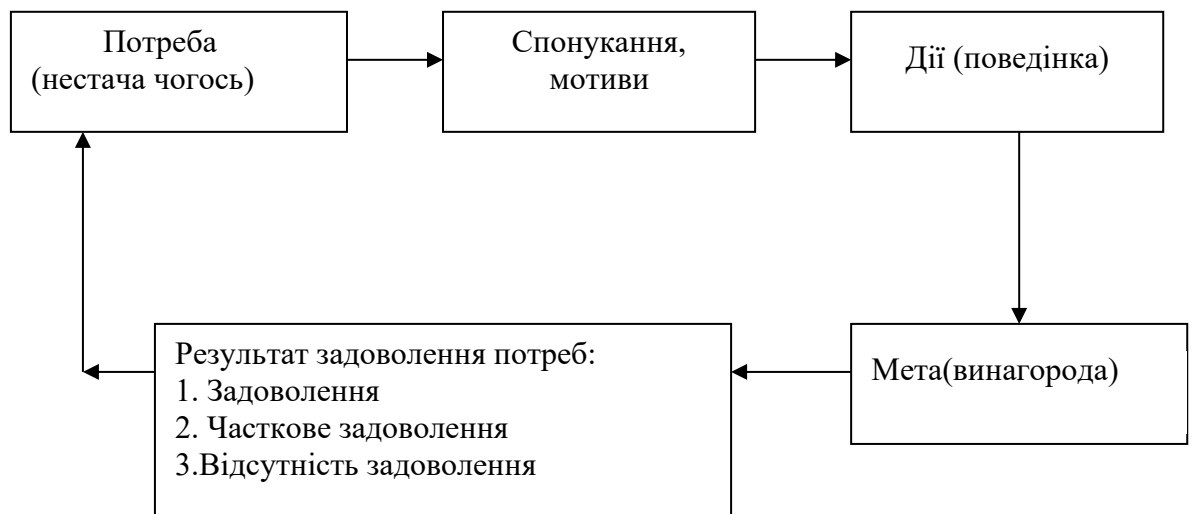


Рис. 1.4. Спрощена схема мотиваційного процесу [72, с.45].

Залежно від рівня задоволення людина може і далі здійснювати дії, які асоціюються у неї із задоволенням потреби, і уникатиме дії, які асоціюються з частковим задоволенням [36, с. 68].

Нині у практиці управління застосовуються різноманітні теорії мотивації, які дають уявлення про основні принципи мотивації праці і свідчать про роль мотивації в управлінні персоналом.

Тип мотивації — це переважна спрямованість діяльності індивіда на задоволення визначених потреб. Таких типів може бути багато залежно від мети дослідження. Найпоширеніші такі три типи мотивації: I тип — працівники, орієнтовані переважно на змістовність і суспільну значимість праці; II тип — працівники, переважно орієнтовані на оплату праці й інші

нетрудові цінності; III тип — працівники, у яких значимість різних цінностей збалансована.

Основна маса працівників у нашій країні (не менше 80 %) належить до другого типу мотивації: мотиваційне ядро базується на високій (у їхньому розумінні) заробітній платі.

Мотивація персоналу тісно пов'язана з таким показником як, продуктивність праці. Цей показник характеризує співвідношення результатів та витрат праці, тобто обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ і кількості затраченої на це праці. Продуктивність праці є рухливим і динамічним показником результативності праці та ефективності виробництва, який коригується низкою факторів, має визначальне значення в розвитку окремого підприємства в країні в цілому. Тому власники, наймані працівники та керівники повинні постійно шукати шляхи й результати підвищення продуктивності праці.

Резервами зростання продуктивності праці є використані можливості економії затрат праці, які виникають внаслідок дій тих чи інших факторів. Значну роль відіграє науково-технічний прогрес: застосування нової техніки, удосконалення системи машин, впровадження комплексної механізації, інженерних комунікацій, необхідних для виконання процесів, а також передових технологій та наукових розробок сприяють підвищенню продуктивності праці, модернізація діючого обладнання. Адже оновлюється матеріально-технічна база, скорочуються витрати ручної праці [25, с. 117].

Підвищення продуктивності праці залежить і від соціально-економічних показників, які пов'язані із кваліфікацією і освітою виконавців, рівнем відносин власності на підприємстві, умовами праці, застосуванням оптимальних режимів праці і відпочинку, психологічним кліматом у колективі, його згуртованістю і внутрішньоколективними стосунками, поліпшення умов праці, підвищення творчої активності працівників. Адже кожен керівник чи власник прагне отримати максимальну користь за допомогою найраціональнішого використання праці робітників, найменшими



зарплатами і з оптимальною чисельністю персоналу, мінімальними витратами робочого часу. Стимулом підвищення продуктивності праці також є удосконалення форм систем оплати праці, відтворення робочої сили та розв'язання соціальних проблем суспільства. Підвищення продуктивності праці створює умови для зростання заробітної плати, і навпаки, збільшення заробітної плати стимулює її продуктивність. Для вирішення цього питання можна користуватися такими важелями, як мотиваційні, техніко-організаційні та моральні фактори підвищення продуктивності праці, що суттєво впливає на результати.

Створюючи концепцію мотивації на підприємстві, потрібно визначитися з об'єктами застосування певних видів матеріального і морального стимулювання. Окремі їх види можуть застосовуватись до всіх категорій співробітників, деякі — до керівного персоналу, є види морального і матеріального стимулювання, що застосовуються до висококваліфікованих спеціалістів, так званої інтелектуальної еліти. Тому необхідно визначити портфель людських ресурсів підприємства, що дозволяє диференційовано визначити рівень діяльності й потенціалу працівників [61, с. 297].

## **1.2. Матеріальне стимулювання персоналу**

Матеріальне стимулювання праці - це засіб забезпечення матеріальних потреб працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробництвом.

Безперечно, основою матеріального стимулювання працівників підприємств виступає заробітна плата, як винагорода за працю, яку відповідно трудового договору роботодавець виплачує робітникамі.

Крім того, матеріальне стимулювання виражається в видах, формах і системах оплати праці.

Системи матеріального стимулювання праці працівників підприємств за

їх роллю, призначенням (напрямами стимулювання) можна поділити на декілька груп (Рис 1.5) [42, с. 23-25].

Сам механізм стимулювання полягає в тому, що фактичні витрати в поточному періоді порівнюються з нормативом, встановленим в базовому періоді. Зекономлені колективом в результаті раціонального використання сировини і матеріалів або зростання продуктивності праці працівників кошти розподіляються у визначеній пропорції на фонд заохочення і фонд розвитку підприємства.



Рис. 1.5. Концептуальна схема систем матеріального стимулювання

Фонд заохочення зазвичай складається з двох частин. Одна частина використовується на поточне преміювання, друга – направляється в резервний фонд для преміювання персоналу в період несприятливої ситуації. Фонд преміювання розподіляється між робітниками в залежності від їх основної заробітної плати [69, с. 73-84].

Система стимулювання працівників підприємства спрямована на

посилення матеріальної зацікавленості робітників, керівних та інженерно-технічних працівників і службовців у підвищенні ефективності виробництва, зростання обсягу реалізації та поліпшення якості продукції, збільшення прибутку, підвищення продуктивності праці та рентабельності підприємства.

Заробітна плата як економічна категорія належить до найскладніших. Поряд з такими категоріями, як прибуток, податки, зайнятість, вона є одним з головних елементів, свого роду нервовим центром суспільного організму.

Для повнішого розуміння сутності заробітної плати як категорії ринкової економіки треба звернути увагу на такі принципові положення [15,с.321]:

- заробітна плата формується на межі (на стику) відношень сфери безпосереднього виробництва і відношень обміну робочої сили;
- заробітна плата має забезпечувати об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили й ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, які працівник має отримати в обмін на свою працю;
- заробітна плата є водночас і макро-, і мікроекономічною категорією;
- заробітна плата - це важлива складова виробництва, її рівень зв'язаний як з потребами працівника, так і з процесом виробництва, його результатом, оскільки джерела коштів на відтворення робочої сили створюються у сфері виробництва і їх формування не виходить за межі конкретного підприємства.

Спираючись на ці вихідні положення, зробимо спробу сформулювати поняття про сутність заробітної плати, що відповідає сучасним економічним умовам. На мою думку, це можна зробити за умов розгляду заробітної плати принаймні з п'яти позицій.

По-перше, заробітна плата - це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства (або його представником) і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості (доходу).

По-друге, Відповідно до Закону України «Про оплату праці» заробітна плата — це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує

працівникові за виконану ним роботу. Відтак заробітна плата залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства в цілому. Джерелом коштів на оплату праці є власні кошти - дохід підприємства [34, с. 149].

По-третє, в сучасному товарному виробництві, що базується на найманій робочій силі, заробітна плата - це елемент ринку праці, що виступає як ціна, за якою найманий працівник продає свою робочу силу. З огляду на це заробітна плата виражає ринкову вартість використання найманої робочої сили.

По-четверте, для найманого працівника заробітна плата - це його трудовий дохід, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці, і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили.

По-п'яте, для підприємства заробітна плата - це елемент витрат на виробництво, що включаються до собівартості продукції, робіт (послуг), і водночас головний чинник забезпечення матеріальної заінтересованості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

Винятково важлива роль заробітної плати в механізмі функціонування ринкової економіки зумовлена тим, що вона має виконувати принаймні чотири основні функції, а саме [15, с. 320-322]:

- джерела коштів для розширеного відтворення робочої сили (відтворювальна функція);
- основної ланки мотивації високоефективної праці, встановлення безпосередньої залежності заробітної плати від кількості і якості праці кожного працівника, його трудового внеску (стимулююча функція);
- засобу перерозподілу робочої сили з урахуванням ринкової кон'юнктури (регулююча функція);
- забезпечення соціальної справедливості, однакової винагороди за однакову працю (соціальна функція).

Отже, заробітна плата має бути водночас і «годувальницею», і «пряником», і «батогом», і «кермом». Ці функції заробітної плати тісно

взаємозв'язані, і лише за їхньої сукупної наявності досягається ефективна організація заробітної плати. Протиставлення, а тим більше гіпертрофія будь-якої з них сприяє, як свідчить і світовий, і вітчизняний досвід, кризовим явищам в економіці.

У реалізації стимулюючої функції заробітної плати найбільш заінтересований роботодавець, оскільки саме він повинен отримати певний виробничий результат від використання найманої робочої сили, бо тільки це дає йому змогу мати очікуваний дохід і водночас власний зиск - прибуток. Організація заробітної плати, як свідчить досвід, завжди є відображенням певної економічної системи й політики владних структур щодо визначення спрямування і ролі розподільних відносин.

Надання домінуючого значення оплаті праці в системі мотиваційного механізму можна пояснити важким фінансово-економічним становищем в Україні, відсутністю коштів для стимулювання працівників, низьким рівнем їх матеріального забезпечення. При стимулюванні праці з допомогою заробітної плати треба, звичайно, враховувати соціально-економічні умови, що мають місце на певних етапах розвитку економіки.

Матеріальні стимули відіграють важливу роль в мотиваційному механізмі працівників. Згідно соціологічного підходу в якості нормативної в першочерговому порядку слід розглядати таку цінність праці, яка являється способом забезпечення матеріального добробуту. А відношення до праці перш за все визначається раціональністю, не ентузіазмом.

Існує справедлива думка багатьох вчених, що висока мотиваційна роль заробітної плати пояснюється тим, що через її механізм забезпечуються потреби першочергово необхідні для нормальної життєдіяльності людини [61, с. 195].

Збуджувальна сила заробітної плати за тих чи інших умов може проявлятися по-різному. Наприклад, в умовах дефіциту товарів і послуг, коли попит на них досить високий, і немає можливості і придбати необхідне на зароблені гроші, стимулююча функція заробітної плати може знижуватись. За

таких умов підвищення розміру заробітку в повній мірі не забезпечує бажане задоволення від роботи, реалізацію відтворювальної функції заробітної плати. Негативна ситуація також спостерігається в сучасних умовах формування ринкових відносин, коли кількість товару зростає, але низький рівень заробітної плати і нерегулярність її виплати для переважної частини працівників не дає можливості задовольнити певні потреби в придбанні необхідних засобів.

При мотивуванні з допомогою матеріальних стимулів необхідно також врахувати неоднозначне відношення різних категорій працівників до заробітної плати. Останнє залежить від спрямованості людини, рівня її кваліфікації, віку, статі тощо.

Практичний досвід свідчить, що, більш ефективними з точки зору мотивації є суттєві випадки підвищення заробітної плати, тоді як часті і незначні підвищення розмірів винагороди можуть взагалі не викликати мотиваційного ефекту.

Стосовно частоти виплати заохочень, то раціональним є проведення виплат відразу ж по досягненні результату діяльності. Чим більше проходить часу після виконання роботи, тим більше виникає непорозумінь. Проведення виплат відразу ж після вдалого закінчення роботи працюючого забезпечує більшу його віддачу. Крім того, для забезпечення ефективного мотивування краще мати необхідний набір стимулів і комплексно їх застосовувати, як наприклад, матеріальні виплати і похвалу.

Традиційно прийнято вважати, що мотивуючий характер заробітної плати підсилюється при значних підвищеннях її розмірів. Однак в науковій практиці існують підходи, що значно розширюють пізнання особливостей механізму матеріального стимулювання. Увагу заслуговує ідея М.Я. Когана про трансформацію стимулу, згідно якої чим вищий рівень організаційного ступеню, на якому знаходиться певний стимул, тим нижчий рівень його відчуття працівником [42, с. 222].

Останнє дає підстави для припущення про наявність певної межі можливого зростання заробітної плати, при досягненні якої її стимулююча функція може почати знижуватись, а при подальшому зростанні очевидно і зовсім припинити свій вплив на трудову активність.

Проте, на сьогоднішній день заробітна плата - це вершина айсберга системи стимулювання персоналу компанії і ґрунтується вона на базовому окладі. Базовий оклад — це змінна, одержувана в результаті множення мінімального розміру оплати праці (МРОП) на коефіцієнт розряду і коефіцієнт категорії персоналу.

Оплата є мотивуючим чинником, якщо:

- вона однозначно пов'язана з результатами виконаної роботи (відрядна);
- працівник не зіштовхується з негативними явищами, більш вагомими, ніж переваги оплати праці (фізичні перевантаження, негативні оцінки оточуючих);
- оплата праці тісно пов'язана із зробленою роботою в часі (не повинно бути тривалих проміжків між виконанням роботи і її оплатою);
- заробітна плата реально, а не символічно збільшує дохід працівника.

Завдання організації системи оплати у фірмі полягають у диференціації розмірів заробітної плати, яка, з одного боку, має мотивувати працівників до ефективної праці, а з іншого — бути економічно виправданою відповідно до цінності результатів їхньої роботи.

Існують тарифні і безтарифні моделі базової оплати праці. Тарифні визначають базову оплату за прийнятою на централізованих чи локальних рівнях системою тарифних угод. Безтарифні являють собою індивідуальні розробки окремих фірм.

До структури винагороди працівників фірми, яка компенсує їхній трудовий внесок, можуть входити компоненти, представлені нижче[34,с.153].

1. Оплата за базовими тарифними ставками та окладами. Тарифні ставки та оклади встановлюються на основі договорів та угод відповідно до складності роботи, умов праці, змісту, кваліфікації, відповідальності, рівня цін

на предмети споживання, ситуації на ринку праці. В Україні розряди за оплатою праці робочих і кваліфікаційних категорій фахівців устанавлюються на основі розроблених централізовано на державному рівні для різних галузей народного господарства кваліфікаційних довідників. У розвинених країнах світу з цією метою використовуються аналітичні системи оцінки складності робіт та умов роботи.

2. Використання «плаваючого» коефіцієнта. Ринок висуває нові, суворіші вимоги до організації заробітної плати. Головною метою застосування механізму оплати праці має бути стимулювання досягнення оптимального корпоративного результату на основі підвищення індивідуальної результативності працівників, що дає можливість кожному працівнику та кожному структурному підрозділу в цілому заробляти в особистих інтересах, інтересах свого колективу і всього заводу.

Посиленню стимулюючої функції заробітної плати сприяє забезпечення її гнучкості — здатності досить швидко й адекватно реагувати на зміну результативності праці. На рівні підприємства — це, насамперед, індивідуалізація заробітку робітника, коли при визначенні розміру оплати враховуються не лише такі характеристики, як стаж, кваліфікація та професійна майстерність, але й значимість працівника для підприємства, його здатність досягти визначених поточних і перспективних цілей, а головне — реалізація цієї здатності. У практичному плані такий підхід знайшов відображення у використанні мінливих тарифів на основі коректування діючих ставок і окладів за допомогою «плаваючого» коефіцієнта, розмір якого поставлений у залежність від виконання кожним структурним підрозділом планових показників по об'єму виробництва, чисельності робітників, якості праці підрозділів і фінансових можливостей підприємства.

Підрозділи, які забезпечили виконання планових об'ємів виробництва, збільшення випуску виробів (надання послуг) і відпрацьовування нормо-годин з меншою чисельністю працівників, які досягли високих показників якості та



продуктивності праці, мають більший розрахунковий «плаваючий» коефіцієнт, а, отже, і рівень заробітної плати.

3. Ринковий компонент, у якому відображається співвідношення попиту та пропозиції на працю даного виду. Реальні ставки оплати роботи, встановлені на основі переговорів між роботодавцем і працівником, можуть істотно перевищувати ставки тарифної сітки для окремих груп персоналу внаслідок підвищеного попиту на даний вид роботи.

4. Доплати і компенсації за умови праці. Призначенням доплат є компенсація додаткових витрат робочої сили за об'єктивні відмінності в умовах і складності роботи (несприятливі умови, які практично неможливо поліпшити, інтенсивність праці на конвеєрі, робота в нічний час, у вихідні й святкові дні тощо). Компенсації працівникам здійснюються за знання і використання в роботі іноземних мов, за наявність наукового ступеня доктора наук і кандидата наук, відображаючи вищий рівень знань і вмінь працівника. Крім того, компенсації враховують незалежні від організації фактори. Ряд доплат і компенсацій є обов'язковими для фірм, оскільки їх виплата гарантується КЗпП або визначена в генеральних і галузевих угодах, в окремих випадках гарантована спеціальними законами, наприклад, індексація грошових доходів населення у зв'язку із зростанням цін [11, с.126].

5. Надбавки. Ця складова частина доходу працівника може охоплювати:

1) надбавки за продуктивність вище норми (відрядний приробіток) чи оплата за роботу з чисельністю персоналу, меншою від нормативної. Такі виплати, як правило, не розглядаються як надбавки до тарифу, оскільки традиційно вважається, що надбавки встановлюються адміністрацією. Але якщо вважати надбавку відносно постійною частиною заробітку, яка відображає особисті досягнення працівника, то можна стверджувати, що відрядний приробіток — це вид надбавки. На практиці зустрічаються такі причини перевиконання норм:

- наявність досвіду кваліфікації, навичок і здібностей у працівника до даної роботи, які перевищують середній рівень;

- використання вдосконалень, які не оформлені як раціональні пропозиції технічного чи організаційного характеру;
- порушення технології і правил експлуатації обладнання;
- надмірна інтенсивність роботи;
- помилковість норми.

Очевидно, що лише перша причина може вважатися об'єктивною основою для одержання відрядного приробітку та аналогічних виплат; надмірна інтенсивність, порушення технології і техніки безпеки, а також помилки у встановленні норм у нормально організованому виробництві не повинні мати місця. Що стосується застосування вдосконалень, які не оформлені як раціоналізаторські пропозиції, то необхідно створити економічні та організаційні умови, які забезпечують зацікавленість працівника в оформленні раціоналізаторської пропозиції і включенні її до затвердженого технологічного процесу.

2) надбавки за особистий внесок у підвищення ефективності встановлюються авторам раціоналізаторських пропозицій, які пов'язані з удосконаленням техніки і технології виробництва, авторам пропозицій щодо вдосконалення організації роботи й управління, робітникам, фахівцям і керівникам, які брали безпосередню участь у реалізації технічних і організаційних нововведень.

3) надбавки за високу якість продукції, виконання термінових і відповідальних завдань, особистий внесок у підвищення ефективності, високу професійну майстерність, якість робіт і продукції визначаються керівником підприємства за представленням керівника підрозділу.

6. Премії. Надбавки і премії використовуються для стимулювання сумлінного ставлення до роботи, підвищення якості продукції та ефективності виробництва. Різниця між надбавками і преміями полягає в тому, що надбавки виплачуються в однаковому розмірі щомісяця протягом встановленого періоду, а премії можуть бути не регулярними, і їх величина істотно змінюється залежно від досягнутих результатів. Премії бувають різних видів:

за основні результати господарської діяльності, якісне і своєчасне виконання робіт, економію різних видів ресурсів, ініціативу та особистий творчий внесок працівника у загальний результат діяльності підрозділу та інші.

Отже, премії визначають вищу результативність праці і є змінною частиною заробітної плати.

7. Соціальні виплати. На підприємствах розвинених країн заробітна плата складає, як правило, лише 50-70 % від загальних витрат на утримання персоналу. Все інше припадає на соціальні виплати: оплата транспортних послуг, медична допомога й лікування, харчування протягом робочого дня, підвищення кваліфікації персоналу, страхування життя працівників фірми і їхніх родин, ощадні фонди тощо.

8. Дивіденди. Це доход по акціях підприємства. Розмір дивідендів залежить від виду цінних паперів, які належать акціонеру, доходів фірми і рішення зборів акціонерів щодо розподілу доходів. Порядок виплати дивідендів по акціях встановлюється спеціальними документами.

Відповідно до законодавства України, діючих в Україні інструкцій зі статистики заробітної плати і положень (стандартів) бухгалтерського обліку до складу витрат на оплату праці включаються всі витрати підприємства, організації на оплату праці незалежно від джерел їхнього фінансування.

Витрати на оплату праці складаються:

- з основної заробітної плати;
- з додаткової заробітної плати;
- із заохочувальних і компенсаційних виплат. [71, с. 72].

До фонду основної заробітної плати включаються:

- заробітна плата, нарахована відповідно до встановлених норма праці за відрядними розцінками, тарифних ставок, посадових окладів незалежно від форм і систем оплати праці, прийнятих на підприємстві;
- суми відсоткових чи комісійних нарахувань залежно від обсягу доходів (прибутку), отриманих від реалізації продукції (робіт, послуг), у разі, якщо

вони являють собою основну заробітну плату; суми авторського гонорару працівникам мистецтва, редакцій газет, журналів, радіо, телебачення.

Розглядаючи основну заробітну плату, слід відзначити її постійну частину у витратах на оплату праці, що визначається базовою годинною тарифною ставкою (окладом) робітника і посадовим окладом службовця, хоча відносно мінімального рівня заробітної плати базові тарифні ставки та оклади є умовно-постійною частиною, оскільки змінюються із зростанням мінімального рівня заробітної плати, визначеного державою.

Тарифні ставки (оклади) робітників і посадові оклади службовців являють собою виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці різних груп і категорій працівників за одиницю часу (година, день, місяць) за виконання своїх трудових обов'язків залежно від складності, відповідальності і якості праці, їм належить особлива роль в організації оплати праці, адже відповідно до КЗпП України виплата ряду доплат і надбавок здійснюється на їхній основі.

Одночасно базова годинна тарифна ставка робітника — це змінна, отримана в результаті множення мінімального розміру оплати праці, визначеного за одну годину роботи, на коефіцієнт міжкваліфікаційного співставлення в розрядах по робітниках. Для службовців такою змінною є базовий оклад, який визначається множенням посадового окладу техніків на коефіцієнти міжпосадових співвідношень посадових окладів керівників, фахівців і службовців [22, с. 87].

Коефіцієнти співвідношень при встановленні базових годинних тарифних ставок і посадових окладів встановлюються в галузевих угодах і є гарантованою чи постійною частиною оплати праці співробітника.

Постійна частина оплати праці орієнтована на збереження у складі підприємства співробітників і підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку в питаннях оплати праці і зовнішнього іміджу з точки зору її прибутковості, стабільності.

До складу інших заохочувальних і компенсаційних виплат включаються: винагорода за підсумками роботи за рік або за підсумкові результати, яка виплачується за виконання річних планів підприємства і спрямована на стимулювання групових інтересів, орієнтуючи колектив працівників на досягнення кінцевих результатів виробництва; трудові і соціальні пільги працівникам, тобто оплата додаткових пільг і компенсацій, не передбачених законодавством; винагороди за відкриття, винаходи, раціоналізаторські пропозиції; матеріальна допомога [73, с. 372].

Перші три компоненти мають фіксований характер, обумовлений трудовим договором, інші — змінний, оскільки залежать від можливостей і мотиваційної політики фірми.

### **1.3. Методи нематеріального стимулювання персоналу**

Непряма економічна мотивація — це мотивація вільним часом, її конкретними формами є: скорочений робочий день чи збільшена відпустка, покликані компенсувати підвищені витрати праці (наприклад, у сфері науки, освіти); змінний чи гнучкий графік роботи робить режим більш зручним для людини, дозволяє без збитку займатися іншими справами; надання «відгулів» за частину зекономленого при виконанні роботи часу, що поки у вітчизняній практиці не поширилося.

Фактором мотивації насамперед виступає система стимулювання праці, наскільки витримуються принципи соціальної справедливості і еквівалентності винагород трудовому вкладу, а також обов'язковість компенсації матеріальних витрат, допущених працівником через недбайливість. Висока роль індивідуальних заходів матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства та ін.

До методів цієї групи входять конкретні організаційні і моральні способи мотивації, які часто переплітаються з конкретними економічними способами мотивації і обумовлюють один одного [27, с. 61].

До організаційних методів відноситься мотивація цілями, збагаченням праці і участь у справах фірми.

Мотивація цілями основана на тому, що цікаві та важкі цілі захоплюють людей, пробуджують у них дух боротьби, змагання, прагнення до досягнення високих результатів.

Мотивація участі у справах фірми передбачає надання працівникам права голосу при вирішенні певних проблем (в основному соціального характеру), залучення їх у процес колективної творчості, консультування з ними по спеціальним питанням, реальне делегування їм прав і відповідальності.

Мотивація збагаченням праці полягає у надання людям більш змістовної, важливої, цікавої, різноманітної, соціально значимої роботи, з широкими перспективами професійного та посадового росту, вона передбачає широкий контроль над ресурсами та умовами власної праці.

До моральних методів мотивації належить визнання, що може бути особистим і публічним [27, с. 62-67]. Суть особистого визнання, яке у нашій країні поширення ще не одержало, полягає в тому, що працівники, які особливо відзначилися, згадуються у спеціальних доповідях вищому керівництву фірми, особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат.

Публічне визнання нам знайоме краще; воно припускає інформацію про досягнення працівників у багатотиражках, на спеціальних стендах, нагородження тих, хто особливо відзначився, почесними знаками, грамотами, внесення їх імен у спеціальні книги фірми. Часто публічне визнання супроводжує такі заходи «економічного» характеру, як нагородження преміями, туристичними путівками, стажуваннями.

Специфічною формою морального стимулювання є похвала і критика.

Похвала повинна прямувати за будь-якими гідними діями підлеглих, нехай самими незначними, але обов'язково конкретними, сприятливими у досягненні цілей фірми. Це забезпечить її регулярність, послідовність. У той же час похвала повинна бути дозованою, ґрунтуватися на принципі контрасту, що передбачає визначені перерви, тому що при занадто частому її повторенні вона перестає бути діючою.

За негативні дії підлегли, утім, як і керівники, можуть зазнавати критики, тобто негативного судження з боку оточуючих щодо недоліків і недоглядів в роботі. Критика залежить від ситуації и може проявлятися в різних формах: безособово (без імен і прізвищ); з докором у тому, що людина підвела інших; з висловлюванням стурбованості з приводу стану справ у критикованої особи; з жалем, співпереживанням; з подивом, натяком, іронією, попередженням, побоюванням, вимогою, викликом. Але основна вимога – конструктивність. Конструктивна критика спрямована не тільки на те, щоб виявити недоліки в роботі співробітника і стимулювати його до роботи у їх виправленні, але і на те, щоб надати йому всіляку допомогу.

Ще одна форма мотивації, яка по суті об'єднує попередні - просування по службі. Вона дає і більш високу заробітну плату (економічний мотив), и більш цікаву і змістовну роботу (організаційний мотив), а також відображає заслуги і авторитет особистості (моральний мотив). В той же час цей спосіб мотивації з ряду причин обмежений - передусім кількістю посад. Крім того, не всі люди здатні і бажають керувати.

На формування відношення працівників до праці впливає освіта, рівень професійної кваліфікації. Працівники, котрі орієнтовані на конкретну професію, спеціальність більш свідомо і цілеспрямовано ставляться до своєї трудової діяльності, ніж ті, хто має нижчу освіту.

Крім того, хоча мотиви морально-психологічного характеру (подобається професія, суспільне визнання, можливість відчувати свою корисність, найбільш повна реалізація своїх здібностей і знань) і не займають

найвагоміше місце в системі мотивації, аналіз факторів мотивації, залежно від посади респондентів, свідчить про те, що їх значення зростає з мірою зростання посади працівників. Так, якщо мотив "суспільне визнання роботи" важливий для 19,2% спеціалістів, то для керівників він становить 29,1%, а мотив "можливість використання своїх здібностей, вміння" відповідно 16,2% і 23,9%.

Отже, рівень задоволеності роботою зростає з мірою зростання інтелектуалізації праці.

Освіта також впливає на рівень задоволеності. В результаті наукових досліджень встановлено, що найменше осіб повністю задоволених серед респондентів з середньою освітою – 22,8%, з середньою спеціальною і вищою відповідно 31,8 і 43,2%.

Крім того, якщо зовсім незадоволених роботою людей з вищою освітою виявилось 3,9%, то серед осіб з середньою освітою 25,8%, тобто більше чверті [33, с. 144-146].

Вирішення проблеми привабливості роботи на підприємстві повинно здійснюватись на основі впровадження нових сучасних механізмів, автоматизованих систем, техніки і технології, вдосконалення організації праці, поширення найрізноманітніших форм власності, надання самостійності трудовим колективам і окремим співробітникам, можливість конкурентоздатності.

Для кожної людини існує певна сукупність мотивів різного співвідношення, дія яких служить спонуканню до трудової діяльності. Про це свідчить ранжування збуджувальних мотивів трудової діяльності працівників (табл. 1.1) [32, с.112].

Як свідчать приведені показники поряд з матеріальними мотивами велику збуджувальну дію на діяльність працівників мають такі мотиви як суспільна значимість роботи, можливість використання ним бажання службового росту. Крім того, вони мають різну вираженість у чоловіків і жінок.



Тобто, незважаючи на складність сучасних економічних умов і переважну орієнтацію працівників на задоволення матеріальних потреб, у процесі управління персоналом недостатньо враховувати лише матеріальну зацікавленість. Крім того, слід відмітити і таку важливу закономірність в мотиваційному механізмі робочої сили, що з підвищенням кваліфікаційного і освітнього рівня працівників зростає їх орієнтація на самовдосконалення, творчість, прагнення професійного росту, визнання, самореалізацію.

Таблиця 1.1

## Визначення мотивів з урахуванням статевих особливостей працівників

Чинники мотивації	Питома вага позитивних відповідей, %	
	чоловіків	жінок
Матеріальний інтерес	35,7	47,1
Суспільна значимість роботи	30,7	23,4
Можливість використовувати свої знання, уміння	15,7	11,1
Бажання службового росту	11,1	10,5
Прагнення престижу	3,2	3,4
Можливість розробляти власні ідеї	3,3	2,4
Інші мотиви	0,4	2,1

При формуванні концепції мотивації персоналу в менеджменті важливим є розгляд проблеми, пов'язаної з традиційною системою пільг і стимулів, що застосовуються в практиці мотивування працівників. Проблематичним тут видається питання мотивації такої категорії працівників, які досягли певного службового статусу, успіхів у роботі. Тоді всі можливі стимули, просування по роботі, визнання, наділення певними повноваженнями типу виборів у депутатський корпус чи інші суспільно значимі форми і організації належать саме даному працівникові. Важливо враховувати той факт, що в міру суттєвого збільшення кількості мотивів для однієї особи мотиваційний ефект може зменшуватись або й зовсім зникати. В даному разі необхідно встановити певні межі застосування тих чи інших стимулів і виробити найбільш правильну систему їх розподілу між конкретними працівниками.

При цьому певне значення може мати встановлення важливості конкретних видів заохочень чи покарань для працівників відповідних організаційних структур (додаток А) [85, с. 96].

Тобто, найважливіше значення в сучасних умовах респонденти надають матеріальним заохоченням і стягненням та тим, що пов'язані з поліпшенням житлових умов, проведенням відпочинку. Одночасно важливе значення надається і тим заохоченням та стягненням, які пов'язані з найбільшою гласністю (згадування керівника на зборах, стягнення в наказі підприємства, почесна грамота, трудова відзнака ).

З наведеної таблиці (додаток А) також впливає той факт, що в системі сучасного стимулювання переважають "споживацькі" тенденції з найповнішою орієнтацією працівників на заохочення матеріальних потреб при помітному обезціненні факторів морального змісту, що пояснюється як скрутністю сучасного економічного становища, так і погіршення морально-психологічного стану в трудових колективах.

В той же час, як свідчить практичний досвід зарубіжного менеджменту, роль факторів нематеріального змісту в регулюванні поведінки людини досить суттєва.

Американський вчений доктор Річард Е. Рогала, консультант з психології, відмічав, що коли людина добре виконує свою роботу, вона отримує за це винагороду, похвала ж служить закріпленням позитивної поведінки.

При цьому, покаранню, примусу відводиться далеко не найкраща роль. В зарубіжній теорії такі способи розглядаються як засоби призупинення негативної поведінки, а не як способи забезпечення для нього приємних умов. При цьому менеджер має бути впевнений в тому як працівник сприйматиме відповідні зміни.

Англійські вчені Д. К. Матейка і Р. Д. Дансінг відмічали, що перш ніж брати до руки батіг, треба взяти пряник. Згідно їх теорії менеджери можуть добитись від підлеглих більше за рахунок стимулювання ніж покарання [44, с

11]. При цьому виділяються дві протилежні одна одній теорії: подати щонебудь приємне або ліквідувати щось неприємне для працівника. Обидві стратегії спрямовані на інтенсифікацію бажаної для менеджера поведінки на робочому місці способом певного забезпечення для нього приємних умов.

В системі мотивації важливо врахувати вікову, професійну, освітню, статеву структури мотивів в колективах працівників. Адже відмічені зміни в структурі колективів часто викликають зміни в співвідношенні мотивів. На практиці важливо систематично виявляти суспільне значення важливості мотивів, як, наприклад, для чоловіків і жінок (табл. 1.2) [85, с. 108].

Таблиця 1.2

## Структура мотивів з урахуванням статевих ознак працівників

Мотиви	Вагомість, %	
	Чоловіки	Жінки
Хороший і регулярно виплачуваний зарібок	38,9	50,9
Дружні стосунки між співпрацівниками	27,7	45,6
Надання відпустки в зручний час	22,2	40,5
Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня	41,7	24,6
Подобається професія	22,2	42,1
Впевненість в забезпеченні роботою	30,6	40,4
Суспільне визнання, можливість відчувати свою корисність	41,7	17,5
Самостійність і незалежність в роботі	36,3	21,1
Найбільш повне використання своїх здібностей, вміння	33,3	17,5
Участь в управлінні виробництвом	19,4	14,0
Гарантована безпечність робочого місця	13,8	14,0
Отримання житла і поліпшення житлових умов	16,7	12,2
Забезпечення нормальних санітарно-гігієнічних умов	8,3	10,5
Можливість бути власником	14,4	8,8

Якщо в даному випадку жінки надали перевагу зарібку, дружнім стосункам, уподобанню професії, відпустці в зручний час, то чоловіки, відповідно, - підвищенню професійно-кваліфікаційного рівня, хорошему зарібку, самостійності і незалежності в роботі, найбільш повному використанню здібностей, вміння. Останнє свідчить про варіювання мотивів залежно від статі.

Встановлено, що мотиваційний клімат на підприємствах корелює із задоволенням роботою, що обумовлено багатьма факторами. Найбільш цінною вважається та робота, де працівник відчуває свою необхідність,

корисність. Цієї думки більш дотримуються працівники старшого віку. Ті види робіт, де краща організація праці, кращий колектив, більш привабливими для молодих працівників. Підвищенню професійно-кваліфікаційного рівня перевагу надають працівники старшого віку, причому з досягненням певної вікової межі ця закономірність починає знижуватись.

Для останніх більше значення має також суспільне визнання, можливість відчувати корисність своєї роботи. Молодих працівників, віком до 25 років, більше цікавить забезпеченість нормальних санітарно-гігієнічних умов праці.

В структурі нематеріальних факторів мотивації персоналу в менеджменті значну увагу заслуговує спілкування менеджера і підлеглих. Встановлено, що близько 60-80% свого робочого часу менеджери проводять у спілкуванні з оточуючими людьми. Тому можна припустити, що при недостатній майстерності спілкування названу кількість часу менеджери втрачають марно [36, с. 167].

Важливий вплив на процес мотивації професійного зростання працівників забезпечується за допомогою ефективного консультування. В процесі консультації ліквідовуються виявлені недоліки, слабкі сторони, негативні позиції, поліпшується оцінка працівників їх керівниками, що створює умови підвищення задоволеності працюючих роботою, їх просування по службі.

Тобто роль нематеріальних факторів в мотиваційному механізмі досить велика. У визначеній в даній роботі структуризації мотивів, незважаючи на те, що респонденти надали перевагу хорошому і регулярно виплачуваному заробітку, досить вагоме місце займають нематеріальні фактори, такі як надання відпустки в зручний час, уподобання професії і т.п.

В якості нематеріальних факторів мотивації персоналу можна також розглядати суб'єктивні чинники вибору професії та рівня кваліфікації, які визначаються рівнем престижності праці.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ПРАТ «РОСАВА»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності ПРАТ «Росава»

ПРАТ «Росава» – одне з найбільших підприємств м. Біла Церква. Сьогодні – це високотехнологічна і соціально-відповідальна компанія з сучасними методами управління. ПРАТ «Росава» розміщене в південно-східній частині м. Біла Церква, у 80 км від м. Київ. Вигідне географічне положення компанії, наявність залізничної колії і автомагістралі Київ-Одеса, дозволяє вчасно доставити продукцію багаточисельним споживачам ПРАТ «Росава».

Компанія «Росава» – найбільший в Україні виробник автошин – відома своєю продукцією у 53 країнах світу. Для забезпечення стабільної роботи підприємства сьогодні і на перспективу, зростаючих вимог до якості виготовлюваних шин, просування ТМ ROSAVA на ринки збуту компанія взяла напрям на модернізацію виробництва високотехнологічним устаткуванням та впровадженням енергозберігаючих технологій. У 2007 році розроблені чотири бізнес-проекти з модернізації основного виробництва і один бізнес-проект з модернізації виробництва великогабаритних шин. Загальна вартість інвестицій на впровадження цих проектів у 2008 році склала 56 млн. 216 тис. грн.

Підприємство створене та діє відповідно до Закону України "Про господарські товариства", власного статуту, установчих та інших документів. Підприємство є юридичною особою за законодавством України і набуває прав юридичної особи з моменту його реєстрації відповідно до вимог чинного законодавства.

Статут ПРАТ «Росава» ПрАТверджений зборами акціонерів ПРАТ «Росава» Протокол №17 від 29 квітня 2004 року.

Згідно Статуту, Приватне акціонерне товариство «РОСАВА», створене у результаті перейменування Українсько-ірландського підприємства з іноземними інвестиціями у виді закритого акціонерного товариства «СП «РОСАВА» у відповідності до законодавства України.

Засновниками Товариства є зазначені юридичні особи:

- Приватне акціонерне товариство «Росава»;
- «TAPISTRON Limited».

Товариство створюється для здійснення виробничої, торгової та іншого роду господарської діяльності з метою підвищення ефективності виробництва автомобільних шин, гумотехнічних виробів і отримання прибутку.

Предметом діяльності Товариства є:

виготовлення і реалізація автошин для легкових, легких вантажних і вантажних автомобілів, автобусів і тролейбусів, шин для сільськогосподарських машин, а також шин і гумових технічних виробів до іншої техніки, переробка відходів виробництва і виготовлення з них гумових технічних виробів; здійснення науково-дослідницьких і проектно-конструкторських робіт в галузі організації нових виробництв та нових видів продукції.

Товариство є юридичною особою з дня його державної реєстрації та здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та цього Статуту.

Статутний фонд (капітал) Товариства становить 429 693 878 грн.

Статутний фонд (капітал) Товариства поділений на 42 969 387 800 простих іменних акцій номінальною вартістю 0 (нуль) гривень 01 (одна) копійка кожна.

Акції Товариства випускаються в документальній формі.

Органами управління та контролю Товариства є: загальні збори акціонерів Товариства, Спостережна рада Товариства, Правління Товариства, Ревізійна комісія Товариства, корпоративний секретар Товариства.

Роботою правління Товариства керує Голова Правління – Генеральний директор Товариства.

Голова Правління – Генеральний директор Товариства підзвітний та підконтрольний загальним зборам акціонерів Товариства, Спостережній раді Товариства та організовує виконання їх рішень. Їх рішення обов’язкові для Голови Правління – Генерального директора Товариства.

Організаційну структуру ПРАТ «Росава» можна представити у такому вигляді: (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура ПРАТ «Росава»

Підрозділи підприємства можна поділити на три групи:

– виробництво (складальний цех, цех вулканізації шин, ЦПС, підготовчий цех, виробничо-диспетчерський відділ);

– обслуговуючі цеха (ВГЕ, ВГМ, експериментальний цех, проектно конструкторський відділ, господарський цех, ЗДЦ, АТЦ, служби директора по якості, служби директора по безпеці та режиму);

– адміністрація (директора за напрямками, канцелярія, техвідділ, ЦЗЛ, ОКШ, ВПіЗП, фінансовий відділ, ПЕВ, АСУП, бюро внутрішнього аудиту, відділ звітності, бухгалтерія, юридичний відділ, відділ маркетингу та реклами, відділ реалізації, АГВ, відділ управління корпоративними правами).

Одним із головних напрямлень розвитку компанії «Росава» являється розширення експортних ринків збуту. В 2009 році були здійснені перші відвантаження шин у Францію, Сірію, Лівію, Ліван, Домініканську республіку, Ізраїль та США.

На початку лютого 2010 року, два контейнера шин направили до Бразилії на адресу компанії «BC Colway Pneus LTDA» В 2010 році посилилось співробітництво з компаніями «GTS North America» (США) і «BC Colway Pneus LTDA» (Бразилія). Обсяг поставок становив 40-60 тисяч щомісячно. В 2009 році компанія «Росава» отримала Сертифікат Inmetro, який був виданий найбільшим в Бразилії національним інститутом IQA. В результаті цього компанія отримала можливість продавати шини для легкових автомобілів на ринку Бразилії.

Асортимент шин, які компанія випускає сьогодні складає 140 типорозмірів: 97 – для легкових автомобілів, 17 – для легко вантажних; 13 – для вантажівок, автобусів і тролейбусів; 11 – для сільськогосподарської техніки і 2 типорозміри – для наземного транспорту. Розроблено 8 технічних проектів нових шин, а на серійне виробництво поставлено 4 нових моделі. Це шини 155/70R13 TRL-501, 165/70R13 TRL-501, 175/65-R14 SQ-201, 205/65R15WQ-101.

Сучасні умови господарювання вимагають від кожного підприємства мати дійовий механізм управління якістю продукції, визначальним елементом якого є сертифікація виробів.



Удосконалювалася з початку року технологія виробництва. На це було спрямоване відпрацювання технологічного процесу з випуску бортових кілець на новій лінії словацького виробництва «ЛІБЕПАЛ», а також технології їх ремонту. В результаті одержаний оптимальний рецепт гумової суміші для ізолювання одиночного дроту, відпрацьований температурний режим обгумування дроту, розроблені методи ремонту бортових кілець.

У плані запровадження досягнень науки і техніки передбачалося реалізувати протягом року шість заходів. Чотири з них стосувалися передової технології, два – освоєння нових видів продукції. Намічені завдання виконані в повному обсязі.

На ПРАТ «Росава» вважають, що успіх підприємства залежить не лише від кваліфікованого керівництва, а й продуктивної, самовідданої праці всього трудового колективу. Саме тому значне місце відводиться управлінню персоналом. На підприємстві працює цілий підрозділ спеціалістів на чолі з директором з персоналу та адміністрування. На думку менеджерів ПРАТ «Росава», управління персоналом - це процес, який полягає у підборі необхідного підприємству персоналу, його професійному навчанні і розвитку, оцінці діяльності кожного працівника з погляду реалізації цілей розвитку підприємства, що дає можливість скоректувати його поведінку, винагороду персоналу за його зусилля. Якщо працівників буде відчувати, що його працю гідно оцінено, якщо будуть задіяні і матеріальні, і нематеріальні стимули, то успіх підприємству гарантовано.

Служба управління персоналом підпорядковує наступні структурні підрозділи:

Відділ організації праці та заробітної плати (ВОП та ЗП):

- аналіз та оцінка робіт;
- структурна схема управління;
- розробка положень про структурні підрозділи, посадових та робочих інструкцій;
- нормування праці;

- планування потреби в персоналі, фонду оплати праці та розробка штатного розпису;

- оплата праці та система стимулювання;
- підготовка колективного договору;
- компенсаційний пакет.

Відділ підготовки та набору кадрів (ВП та НК):

- пошук і відбір персоналу;
- прийом та переміщення (адаптація й орієнтація);
- професійний розвиток персоналу;
- планування кар'єри та формування кадрового резерву;
- оцінка виконання (атестація);
- соціальний захист та пенсійне забезпечення;
- вирішення конфліктних ситуацій.

Бюро з досліджень та розробок:

- проведення досліджень та розробок у галуз охорони праці та управління виробництвом;

- розробка обґрунтованих пропозицій щодо їх удосконалення, спрямованих на підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва та скорочення витрат на управління;

- досягнення найвищих результатів при найменших ПрАТратах трудових ресурсів;

- здійснення робіт щодо моніторингу стану корпоративної культури та її постійного удосконалення з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Відділ соціального розвитку колективу (ВСРК):

- розробка та впровадження комплексної програми соціального розвитку;

- сприяння функціонуванню добровільного медичного страхування;
- забезпечення спецхарчуванням (молоко);
- поліпшення виробничого побуту та інших соціально-побутових умов;

- забезпечення місцями в гуртожитках;
- соціальна допомога працівникам та членам їх сімей;
- соціальна робота з дітьми-сиротами та дітьми-інвалідами працівників;
- розробка та проведення соціологічних досліджень;
- сприяння оздоровленню працівників;
- організація та проведення культурно-масових заходів;
- залучення до здорового способу життя та спорту.

Редакція (корпоративна газета «Робітнича слава», радіогазета, реклама):

- підтримка ефективного інформаційного обміну між керівництвом підприємства та співробітниками;
- оперативне інформування про внутрішньо корпоративні події, поточні і підсумкові економічні показники підприємства;
- публікація та коментування внутрішніх та нормативних актів;
- вивчення та публікація суспільної думки про події, що проходять на підприємстві;
- фіксування професійних досягнень структурних підрозділів та окремих співробітників;
- інформування про святкові події в структурних підрозділах.

Виробництво громадського харчування:

- забезпечення працівників підприємства гарячим, збалансованим, дієтичним харчуванням;
- організація стола-замовлень по продажу кулінарних та борошняних виробів.

Структура й штатна чисельність служби управління персоналом залежать від кількості працівників, функціональних обов'язків та стратегічних цілей підприємства. Ці фактори визначають інтенсивність документообороту й завантаженість співробітників служби управління персоналом.

Структурна і штатна чисельність працівників підприємства розробляються відповідно до стратегії підприємства та фіксуються в документах:

- Структурна схема управління ПРАТ «Росава», структурна схема підрозділів підприємства.

- «Штатний розклад робітників, керівників, спеціалістів, службовців ПРАТ «Росава».

У цих документах відображені всі структурні підрозділи підприємства, їх підпорядкованість, посади й кількість штатних одиниць, розмір заробітної плати.

Штатний розклад розробляється на підставі структурної схеми, завердженої головою правління - генеральним директором підприємства.

Посади у штатному розкладі вказані згідно класифікаторів професій.

Розрахунок чисельності основних-виробничих робочих проводиться у відповідності до плану виробництва.

Тарифні ставки та посадові оклади встановлені згідно Колективного договору.

## **2.2. Аналіз нематеріального стимулювання праці на ПРАТ «Росава»**

Компенсаційний пакет, який діє на підприємстві, спрямований на досягнення балансу в задоволенні соціальних і фінансових інтересів працівників і роботодавця для досягнення підприємством стратегічних цілей.

На формування компенсаційного пакета впливають такі фактори, як стратегічна ціль підприємства, законодавство, фінансові можливості підприємства, потреби самих працівників, тенденції на ринку праці, рівень посади співробітник, специфіка корпоративної культури і системи цінностей підприємства.

Основне завдання компенсаційного пакета – залучити працівника й утримати його на підприємстві.

Існують внутрішні і зовнішні винагороди, пряма і непряма компенсація, гарантії, соціальний захист, сервіс.

До внутрішніх винагород відноситься: навчання і розвиток персоналу; можливість професійного і кар'єрного росту; підвищення освітнього рівня; підвищення кваліфікації; підготовка персоналу; навчання резерву.

До зовнішніх винагород відноситься фінансова (непряма і пряма компенсація) і не фінансова винагорода (характер роботи, умови роботи, графік роботи).

Непряма компенсація спрямована на створення сприятливого мотиваційного клімату на підприємстві і гідних умовах праці, визначається сукупністю гарантій, факторів соціального захисту і сервісу.

Пряма компенсація містить основну заробітну плату, додаткові виплати: доплати, надбавки, систему стимулювання.

Здійснюється оплата відпусток (соціальних, навчальних, щорічних, додаткових), оплата відряджень, оплата листків непрацездатності, надається пільгова відпустка по вагітності та пологах, переведення на легку працю вагітних жінок, оплата донорам і ін.

Станом на 01.12.2022 р. на ПРАТ «Росава» фактична чисельність персоналу складала 5 747 чол., з них 568 чол. працюють на виробництві ВГШ. За 2021 р. на підприємство прийнято 387 чол., звільнено 581 чол. Прийнято за віком: від 18 до 20 років – 49 чол., від 21 до 29 років – 142 чол., від 30 до 40 – 115 чол., від 41 до 50 – 67 чол., більше 51 року – 14 чол. Середній вік персоналу склав 40, 4 роки. Укомплектованість кадрами складає 97 %. З них робітниками - 96,6 %, керівниками - 97,3 %, фахівцями - 99,6 %, службовцями – 100 %.

Відповідно до кадрової політики, що проводиться, при прийомі персоналу на вакантні посади пріоритет надається молодим, орієнтованим на результат фахівцям, з високим рівнем базової та технічної освіти і потенціалу. Впродовж розглянутого періоду найбільша доля в загальній чисельності персоналу (в середньому близько 30%) припадає на вікову групу 30 – 40 років, тому програми по управлінню персоналом зорієнтовані на інтереси цієї вікової групи.

Показник плинності персоналу відображає динаміку персоналу підприємства, а також виступає в ролі чинника, що побічно впливає на продуктивність праці.

Проводиться активна робота з метою зменшення плинності кадрів на підприємстві. Управлінським персоналом підприємства було проведено співбесіди з начальниками п'яти основних цехів, а також анкетування на тему «Психологічний клімат в колективі».

Проведений аналіз і розроблені рекомендації з поліпшення умов праці і психологічного клімату на підприємстві. Розроблена і введена анкета «Звільнення». Був проведений аналіз основних соціально-психологічних чинників звільнення працівників і сформовані рекомендації по скороченню плинності кадрів на підприємстві.

За результатами проведеної роботи зроблено висновки, що основні зусилля повинні бути направлені на підвищення рівня культури і виробничої етики у всіх структурних підрозділах підприємства. Присутність нетактовної і грубої поведінки, відсутність принципу справедливості в діючій системі оплати праці і стимулювання є джерелом конфліктів, а часто і основною причиною звільнення.

Щоб уникнути негативних наслідків, проводиться постійне консультування при прийомі на роботу, а також психологічне консультування працівників підприємства.

Отже, внаслідок проведених заходів плинність персоналу за I півріччя 2022 року по підприємству склала 2,97%, що на 0,79% менше в порівнянні з I півріччям 2021 року. Плинність персоналу за 2022 рік по підприємству склала 5,45%, що на 0,67% менше в порівнянні з 2021 роком. Знизилась текучість персоналу в підготовчому цеху - на 0,98%, у складальному цеху - на 2,68%, у цеху вулканізації - на 2,87%, у автокамерном - на 1,02%, у ЗДЦ - на 4,26%, у АТЦ - 3,06%.

Стан трудової дисципліни за 2022 рік в порівнянні з 2021 роком покращав .затриманих в стані алкогольного сп'яніння за 2022 р. – 36 чоловік,

за 2021 р. – 42 чоловіки. Порушники трудової дисципліни: працівники підготовчого цеху (10 чол.), складального (9 чол.), цеху вулканізації (6 чол.), виробництво великогабаритних шин (11 чол.). За порушення трудової дисципліни було звільнено 33 чоловіка, всі порушення трудової дисципліни були обговорені на зборах трудових колективів цехів, прийняті міри морального і матеріального впливу.

Особливу роль в управлінні персоналом виконує процес інформаційного обміну між співробітниками і підприємством. Це досягається шляхом всіх видів комунікацій: проведення нарад, робочих зборів в цехах і службах, публікацій в заводській газеті «Робітнича слава», прес-релізів, де освітлюються конкретні проблеми підприємства, надається повна і достовірна інформація про результати діяльності.

В 2022 році підготовка та підвищення кваліфікації персоналу здійснювалася відповідно з планом підготовки та підвищення кваліфікації робітників кожного структурного підрозділу, плану підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів, з урахуванням плинності кадрів на ПРАТ «Росава». Різними видами навчання було охоплено 2297 чоловік при плані 1797, зокрема, перепідготовлено 467 працівників, а підвищили кваліфікацію 1830 виробничників.

З ціллю професійного росту и присвоєння робітникам більш високого кваліфікаційного розряду на виробничо-технічних курсах підвищили кваліфікацію 199 осіб при плані 182 ос. (електромонтери з ремонту та обслуговуванню обладнання, налагоджувальними автоматичних ліній и агрегатних станків, слюсарів КВПіА, машиністи компресорних установок, слюсарі-ремонтники, електромонтери лінійних споруд, машиністи протекторного агрегату, машиністи каландра, контролери шинного виробництва, акумуляторщики).

На курсах цільового призначення підвищили кваліфікацію 185 ос., при плані 175 ос.

Для покращення якості продукції, яка випускається, пройшли навчання вальцовщики гумових сумішей складального цеху, вулканізаторники покришок цеха вулканізації шин, випробувачі гумових виробів ВКШ, машиністи гумозмішувачів підготовчого цеху, фарбувальники гумових виробів складального цеху, лаборанти фізико-механічних випробувань, вулканізаторники, балансувальники цеха вулканізації шин.

Правила і вимоги безпечної експлуатації обладнання також вивчали слюсарі-ремонтники цеху ПВСіК і складального цеху №1. В учбових центрах міста, зокрема в Учбово-виробничому комплексі пройшли навчання оператори котельні і слюсарі по експлуатації і ремонту газового обладнання – всього 15 чоловік.

На виробництві великогабаритних шин за 2022 рік пройшли перепідготовку 85 робітників при плані 53 ос. Підвищили кваліфікацію 17 ос. при плані 15 ос., у т.ч.: на виробничо-технічних курсах – 5 ос. (налагоджувальними автоматичних ліній і агрегатних станків); на курсах цільового призначення – 12 ос. (охолоджувачі гумових сумішей – вивчення технологічних режимів охолодження гумової суміші для фірми «Goodyear»).

Кваліфікацію без відриву від виробництва підвищили 717 керівників, спеціалістів и службовців підприємства. З відривом від виробництва підвищили кваліфікацію 18 осіб.

На підприємстві пройшли виробниче навчання 220 ос., виробничу практику 141 учень ВПУ-9.

В червні 2022 року спільно з базовим училищем №9 був проведений урочистий випускний вечір учнів ВПУ-9. 33 випускника ВПУ-9 працевлаштовані на підприємство, із інших технічних училищ міста прийнято 10 випускників.

На підприємстві працюють 77 інвалідів. Для них створені умови праці з врахуванням рекомендацій медико-соціальної експертизи, індивідуальних програм реабілітації, прийняті заходи з безпеки праці, які відповідають особливостям цієї категорії працівників.



На ПРАТ «Росава» працюють 382 самотніх матері, які мають дітей до 18 років. Цій категорії працівників надається соціальна відпустка тривалості 7 календарних днів на одну дитину.

Багатодітних дітей на підприємстві 40. Постійно проводиться робота по наданню соціальних пільг цієї категорії працівників.

Важливими напрямками діяльності є залучення працівників підприємства і членів їх сімей до здорового способу життя, розвиток їх культури і духовності, охорона праці і здоров'я працівників, їх професійна підготовка, забезпечення підприємства висококваліфікованим, добре навченим персоналом, рішення питань виробничого побуту.

Зокрема, на підприємстві діє добровільне медичне страхування. Головна мета – соціально захистити працівників в частині гарантованого, своєчасного і якісного надання медичної допомоги.

На підприємстві функціонує виробництво громадського харчування, до складу якого входить дієтична їдальня №2. Тут здійснюється додаткова вітамінізація страв, а також для людей із захворюваннями печінки та шлунково-кишкового тракту постійно готуються напої з лікарських трав «Гепатофіт» та «Гастрофіт».

Постійно проводиться робота з оздоровленням працівників. В 2022 році було придбано 50 путівок в санаторій-профілакторій «Діброва», на що витрачено 92 тис. 400 грн., і 12 путівок в інші санаторно-курортні заклади на суму 42 тис. 630 грн.

Позитивні відгуки численних працівників підприємства одержала запроваджена така форма відпочинку, як екскурсійні поїздки до історичних міст України та триденний відпочинок за програмою вихідного дня біля моря.

Для літнього оздоровлення дітей працівників «Росави» було витрачено 91 тис. 480 грн. В дитячих оздоровчих таборах «Супутник» (с. Медведеве), «Меотіда» (м. Приморськ), «Зміна» (сmt. Кирилівка) відпочили і набралися сил близько 400 дітей. Їх чудовий відпочинок коштував батькам лише 10 % від вартості путівки.

Велика увага приділяється соціально вразливим сім'ям, зокрема, родинам, які виховують дітей-сиріт та дітей-інвалідів. Зокрема, на придбання літнього та зимового одягу було витрачено 35 тис. 820 грн., майже на чотири тисячі гривень для них були закуплені канцтовари.

Серед основних напрямів програми соціального розвитку колективу – розвиток культури і духовного життя. На підприємстві організуються і проводяться корпоративні свята, такі як День 8 березня, День хіміка, День знань та ін. Тільки на проведення цих трьох свят «Росава» виділила більш ніж 56 тис. грн., значна частина цих коштів була спрямована на відзначення та преміювання кращих працівників.

Традиційним часом для подарунків і організації свят стає для «Росави» зимовий період. Відповідні заходи розпочинаються з Дня святого Миколая і завершуються після Різдва. На святкування Дня святого Миколая виділено 44 тис. грн. «Миколайчики» від «Росави» одержали діти працівників підприємства віком від 4-х до 12 років. Для всіх дітей працівників (від новонароджених до 16-річних) було закуплено солодкі новорічні подарунки та придбані запрошення на новорічні ранки у Палаці культури ВАТ «Росава» на загальну суму 109 тис. грн.

Охорона праці – один з головних пріоритетів у сфері управління виробництвом і є важливим компонентом не тільки соціального, але й економічного благополуччя. Робота на випередження і попередження втрат, добре сплановані і реалізовані профілактичні, коректуючі заходи, якісна професійна підготовка персоналу, пропаганда безпечних умов праці дозволяють знизити ризики пов'язані з впливом небезпечних виробничих факторів, виключають затрати.

### **2.3. Аналіз матеріального стимулювання праці на ПРАТ «Росава»**

Серед соціально-економічних факторів мотивації дуже важливе значення займає оплата праці. Вона є зовнішнім стимулом, а отже, її роль в системі мотиваційного механізму значна.

Питання заробітної плати є найделікатнішим і найбільш актуальним у будь-якій організації. Тому фахівці відділу праці та заробітної плати ПРАТ «Росава» працюють над тим, щоб сформувати систему оплати праці, яка б спрямовувала кожного працівника на досягнення цілей всієї компанії.

Плановий фонд оплати праці всього персоналу в кількості 5941 ос. на 2022 рік складав 37077781 грн.

Щоквартальне підвищення фонду оплати праці обумовлено поетапним підвищенням тарифних ставок і окладів у відповідності з плановим підвищенням рівня прожиткового мінімуму, закладеного в Держбюджеті України і Галузевої Угоди між Міністерством промислової політики України, Союзом хіміків і Центральною радою профспілок хімічних та нафтохімічних галузей промисловості України.

Середній дохід 1 працівника по плану (з урахуванням зміни плану виробництва) в першому кварталі складала 6049 грн., в другому кварталі – 6132 грн., в третьому кварталі – 6351 грн., в четвертому кварталі – 6479 грн. Таким чином, плановий ФОП в четвертому кварталі зріс по відношенню до першого на 7 %.

Для ефективного використання працівників на робочих місцях і Фонду оплати праці, закладеного в бізнес-плані підприємства розробляються заходи з оптимізації чисельності та структури заробітної плати працівників підприємства. У цехах організовано проводиться робота з атестації норм праці, аналізується стан нормування і оплати праці в цехах, рівень виконання норм виробітку, в результаті чого буде проводитися перегляд норм виробітку, перерахунок нормативної чисельності мех-енергослужби.

Колективний договір на підприємстві укладається на підставі чинного законодавства з метою врегулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин. Положення договору поширюються на всіх працівників незалежно від членства в профспілці, а також на звільнених працівників профспілкових органів, які працюють на виборних та штатних посадах у профспілковій організації підприємства. Сторони визнають договір нормативним актом, його норми і положення діють безпосередньо і є обов'язковими для виконання власником, роботодавцем, працівниками підприємства і профспілковим комітетом.

Невід'ємною частиною договору є додатки до нього.

Згідно Розділу II «Праця і заробітна плата» Колективного договору ПРАТ «Росава»: організація оплати праці здійснюється на підставі Кодексу законів про працю України, Закону України «Про оплату праці», Генеральної та Галузевої угод, інших нормативно-правових актів України та цього договору.

Основою організації оплати праці на підприємстві є тарифна система, яка включає: тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики.

З метою удосконалення оплати праці адміністрація зобов'язується:

Встановити розмір тарифної ставки робітникам першого розряду з нормальними умовами праці, за умови виконання місячної (годинної) норми праці, не менше розміру законодавчо встановленого прожиткового мінімуму працездатної особи на відповідний період.

Дотримувати розмір тарифної ставки робітника першого розряду основного виробництва з нормальними умовами праці, за умови виконання місячної (годинної) норми праці, не менше 110 відсотків розміру законодавчо встановленого прожиткового мінімуму працездатної особи на відповідний рік та для робітників інших професій відповідно до коефіцієнтів співвідношень мінімальних місячних тарифних ставок робітників першого розряду до

законодавчо встановленої величини прожиткового мінімуму працездатної особи.

Працівникам, які виконують разом з основною роботою, обумовленою трудовим договором, додаткову роботу за іншою професією (посадою) або обов'язки відсутнього працівника без звільнення від своєї основної роботи, проводиться доплата за суміщення професій або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника згідно з додатком №3.

Оплату праці за простої, які сталися не з вини працівника, проводити в розмірі не нижче двох третин тарифної ставки, встановленого працівникові тарифу (окладу), перебування або відсутність працівника на робочому місці визначається наказом по підприємству.

Надавати матеріальну допомогу в зв'язку з виходом на пенсію в розмірі 50% від мінімальної зарплати за кожен відпрацьований рік.

Зарплата складається з базової та змінної (премія, бонуси) частин. Базова заробітна плата (ставка, оклад) відображає рівень кваліфікації працівника, а змінна частина зарплати винагороджує за результат.

Заробітна плата робітників на ПРАТ «Росава» залежить від їх кваліфікації та обсягу випущеної продукції. Наприклад, для робітника технологічної професії, який працює за відрядною системою оплати, заробітна плата залежить від присвоєного йому розряду за професією у відповідності до Єдиної тарифно-кваліфікаційної сітки і від діючої норми виробітку та її фактичного виконання за зміну. При цьому мають бути обов'язково дотримані якісні показники. І, звісно, на оплату праці впливають такі фактори, як умови праці (нормальні – 0% доплати, шкідливі і важкі – 12%, особливо шкідливі і особливо важкі – 24% доплати), графік роботи (доплата за роботу у вечірній та нічний час відповідно – 20% і 40%), інтенсивність праці для тих професій, де вона встановлена (до 12%), виконання додаткових обсягів (суміщення професій, розширення зони обслуговування, керівництво бригадою) тощо.

Для робітника з почасовою оплатою праці, заробітна плата залежить від його кваліфікації та фактично відпрацьованого часу. Норма відпрацьованого часу складає в середньому 166,8 години на місяць.

Розмір доплат і надбавок так само, як і для робітників з відрядною системою оплати праці. Цей порядок доплат і надбавок прописаний в Колективному договорі.

З 1 жовтня 2022 року, був підвищений розмір тарифної ставки робітника першого розряду з нормальними умовами праці на 2,3%, завдяки чому вся тарифна система зросла на такий відсоток. Хоча насправді, не всім зарплату було автоматично збільшено на 2,3% тому, що метою цього підвищення було підняти рівень доходу найнижчим за розміром заробітної плати категоріям працівників, тут підвищення відбулося навіть більше ніж на 2,3%. Окрім того, фахівці прагнули ліквідувати невідповідності, які сьогодні ще існують в системі оплати праці. Вони стосуються різного рівня заробітку, що його отримують однаково кваліфіковані співробітники на схожих ділянках роботи. Тому деяким працівникам компанія підвищила заробітну плату на менший відсоток, аби їхня заробітна плата не була вищою, ніж у колег, що обіймають рівнозначні посади.

В перспективі планується розробити систему, яка була б прозорою та зрозумілою кожному, хто працює в «Росаві», та відображала б «вартість» кожної посади, що є в штаті.

Також з 1 жовтня були запроваджені зміни в системі преміювання. Формуючи базовий відсоток премії, була зроблена прив'язка до професії. Цей процес був досить складним, тому що відсоток премії у представників однакових професій, що працюють в різних підрозділах, був різним. Тому був підвищений процент премії всім робітникам, але на різну величину, щоб створити систему, про яку говорилося вище. Потрібно зазначити, що було надано всім робітникам в рамках однієї професії рівні можливості заробітку, а його кінцевий розрахунок залежить від виконання якісних показників, тобто

від результату. Це стосувалося працівників з відрядною системою оплатою праці.

Також відбулися зміни в системі преміювання працівників з почасовою оплатою праці. Ці працівники мають можливість одержати премію залежно від виконання показників КТД. Ця премія складає певний відсоток від базової зарплати і з 1 жовтня підвищилася на 5%. Це ж стосується і керівників, спеціалістів та службовців.

Для заохочення до сумлінного виконання своїх обов'язків і закріплення у колективі робітників та формування кадрового потенціалу, здатного виконувати поставлені завдання, спрямовані на розвиток і стабільну роботу підприємства, розроблено і затверджено положення «Про доплату випускникам професійно-технічних навчальних закладів на ПРАТ «Росава»». Дане положення поширюється на випускників професійно-технічних навчальних закладів, які закінчили навчання, починаючи з 2021 року, та здобули основні технологічні професії або професії робітників енергомеханічної служби і отримали своє перше робоче місце на ПРАТ «Росава».

Розмір доплати складає:

- для робітників 3 розряду – 10% тарифної ставки;
- для робітників 4-5 розрядів – 15% тарифної ставки.

Доплата нараховується за фактично відпрацьований час і виплачується один раз за три місяці на кварталний заробіток протягом одного року, починаючи з дати працевлаштування на підприємство. Доплата здійснюється за умови сумлінного виконання робітником своєї робочої інструкції, наказів та розпоряджень керівництва, правил внутрішнього трудового розпорядку, стандартів підприємства та інших нормативних документів.

Після того, як робітник відпрацював на підприємстві один рік, атестаційна комісія своїм рішенням має право присвоїти робітнику вищий професійний розряд з виплатою одноразової заохочувальної грошової винагороди у розмірі 4000 грн.

З метою заохочення працівників до сумлінного виконання обов'язків, ініціативи, виявлення професійних та особистих якостей при виконанні завдань було введено Положення про щорічне преміювання працівників на ПРАТ «Росава».

Згідно цього положення премія виплачується керівникам, спеціалістам, службовцям, робітникам, які є штатними працівниками підприємства. Положення передбачає виплату премії у фіксованому розмірі для різних категорій працівників 1 раз на рік (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Розмір премії для працівників

№	Назва посади	Розмір премії (грн.)
1.	Керівники вищої ланки – заступники директорів, начальники департаментів, начальники управлінь, головні спеціалісти, начальники підрозділів та їх заступники.	12000
2.	Молодші керівники – начальники дільниць, бюро, сектора, групи, старші майстри, провідні спеціалісти, основні технологічні робітники, робітники енергомеханічної служби.	9000
03.	Службовці	7000
4.	Допоміжні робітники	6000

Премія не нараховується працівникам, які мають протягом календарного року:

- дисциплінарні, адміністративні чи кримінальні порушення;
- порушення посадової чи робочої інструкцій;
- правил внутрішнього трудового розпорядку, інструкцій з охорони праці, складені акти, приписи, накази або розпорядження по підприємству про покарання.

З метою збільшення зацікавленості працівників за результатами своєї праці було розглянуто та введено в дію пропозицію «Про доцільність впровадження нормативної системи оплати праці робітників ремонтних служб підприємства, зайнятих ремонтом і міжремонтним обслуговуванням устаткування на ПРАТ «Росава».



На підприємстві щомісячно виділяється додатково фонд оплати праці в сумі 660-680 тис. грн. на проведення капітальних та середніх ремонтів устаткування власними силами.

При переході на нормативну систему оплати праці робітників ремонтних служб згідно досвіду ВАТ «Стахановський вагонобудівний завод» наше підприємство зможе більш раціонально і ефективно використовувати робітничі кадри на протязі зміни, забезпечить якість виконуваних робіт і економію фонду оплати праці.

На основі річного графіка ППР, розробленого головним механіком і головним енергетиком і затверджених технічним директором, складаються місячні графіки ремонтних робіт по підрозділам і кожній комплексній бригаді встановлюється щомісячний плановий обсяг робіт.

Плановим і оплатним документом для комплексної бригади є місячний план-наряд.

В плані-наряді встановлюються:

- найменування устаткування, його інвентарний номер;
- категорія складності і вид ремонту;
- планова трудомісткість;
- сума одиниць ремонтної складності;
- сумарний норматив заробітної плати в грн.;
- планові терміни виконання робіт;
- плановий простій устаткування в годину;
- середній розряд робіт.

Планова трудомісткість ремонтних робіт визначається по кожному найменуванню устаткування окремо вироблених кількості одиниць ремонтної складності на норму часу 1 одиниці ремонтної складності.

$$T_{\text{пр}} = K_{\text{ср}} * N_{\text{ч р}} (EPC), \quad (2.1)$$

де  $T_{\text{пр}}$  - планова трудомісткість ремонтних робіт;

$K_{\text{ср}}$  - категорія складності в ум. од.;

$N_{\text{ч р}}$  – норма часу на ремонт 1 од. ремонтної складності в годину.

Планова трудомісткість міжремонтного обслуговування у всіх змінах визначається:

$$T_{п\ обсл.} = E_{ре} N_{ч\ обсл} K, \quad (2.2)$$

де  $T_{п\ обсл.}$  - планова трудомісткість міжремонтного обслуговування;

$E_{ре}$  – сума ремонтних одиниць в умов. од.;

$N_{ч\ обсл.}$  – місячна норма часу на міжремонтне обслуговування на 1 одиницю ремонтної складності (година)

$K$  – коефіцієнт змінності.

Планова розрахункова чисельність робітників визначається за формулою:

$$Ч\ пл.бр. = \frac{T_{пр} + T_{п\ обсл.}}{\Phi * K_{н}} \quad (\text{чол.}), \quad (2.3)$$

де  $T_{пр}$  – сума планової трудомісткості ремонтних робіт у планованому місяці при поточному, середньому і капітальному ремонтах, закріплених за бригадою устаткування;

$T_{п\ обсл.}$  – сума планової трудомісткості міжремонтного обслуговування устаткування;

$\Phi$  – місячний фонд часу 1 робітника (год.)

$K_{н}$  – коефіцієнт перевиконання норм виробітку.

Оплата праці робочих-ремонтників

Сумарний норматив заробітної плати за плановий обсяг робіт визначається:

– по ремонту устаткування:

$$З_{нр} = T_{пр} * T_{ст.год.}, \quad (2.4)$$

де  $T_{пр}$  - планова трудомісткість ремонтних робіт;

$T_{ст.год.}$  – годинна тарифна ставка, відповідна середньому розряду робіт.

– по простим роботам всіх видів ремонту:

$$З_{н\ обсл.} = T_{п\ обсл.} * T_{ст.год.}, \quad (2.5)$$

де  $T_{п\ обсл.}$  - планова трудомісткість міжремонтного обслуговування устаткування.

Сумарний норматив заробітної плати всіх видів ремонту визначається як сума нормативів заробітних плат на ремонт устаткування і міжремонтного обслуговування:

$$Зн з/п = Знр + Зн обл \quad (2.6)$$

Коефіцієнт перевиконання норм виробітку визначається як:

$$Кпр = \frac{З нр + Зн обл}{Тст бр * 0,75} \quad (2.7)$$

де Т ст.бр – сума тарифних ставок планової чисельності бригади:

$$Тст.бр = \frac{Тфакт.бр}{Чфакт} * Чпл \quad (2.8)$$

Комплексні бригади залучаються до ремонтних робіт по підготовці до зими по діючим в цехах нормам, при цьому на бригаду також виписується додатковий наряд.

Обсяг робіт не ремонтного характеру не перевищує 10% планового обсягу робіт.

План-наряд оформляється механіком (енергетиком), нормувальником, майстром цеха.

При своєчасному виконанні місячного плану графіка ППР і відсутності простоїв устаткування з вини працівників виплачується премія в розмірі до 30% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

#### Матеріальне стимулювання

№ п/п	Показники	% премії
1	Своєчасне виконання місячного плану графіка ППР	20
2	Відсутність простоїв устаткування з вини працівників	10

Основою для виплати премії є довідка про виконання показників і умов преміювання за підписом начальника підрозділу, головного механіка (головного енергетика) і затвердженого технічним директором.

Премія нараховується на нормативний фонд заробітної плати.

Таким чином, як видно із нормативної системи оплати праці, кожний підрозділ буде зацікавлений забезпечити проведення ремонтних робіт оптимальною чисельністю ремонтного персоналу, що дуже важливо при дефіциті робочих кадрів.

Матеріальне стимулювання створює зацікавленість у виконанні колективних нормованих виробничих завдань, забезпечує якість виконуваних робіт і відповідний рівень заробітної плати ремонтних працівників. А підприємство отримає економію фонду оплати праці.

Отже, аналізуючи вище викладений матеріал, можна зробити висновок, що фахівці ПРАТ «Росава» працюють над тим, щоб сформувати систему оплати праці, яка б спрямовувала кожного працівника на досягнення цілей всієї компанії, намагаються розробити систему, яка була б прозорою та зрозумілою кожному працівнику, який працює на підприємстві. У колективному договорі передбачено періодичне підвищення тарифів та окладів усіх працівників, існують різного роду доплати і надбавки до заробітної плати, в залежності від умов праці, інтенсивності та ін. Передбачена доплата працівникам за суміщення професій або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, оплата праці за простої, які сталися не з вини працівника.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ПРАТ «РОСАВА»

#### **3.1. Шляхи вдосконалення управлінської діяльності менеджера з мотивування працівників**

Під час дослідження діяльності товариства було виявлено ряд недоліків у використанні як матеріальних так і моральних стимулів праці. Тому доцільно внести деякі корективи та шляхи вдосконалення досліджуваної проблеми. Критерієм оптимальної мотивації є прагнення до того, щоб керівництво і співробітники були задоволені.

Варто зазначити, що мотивація персоналу є однією з основних функцій менеджера. Часто успішність усієї організації залежить від компетентності менеджера з персоналу. Саме тому необхідно постійно знаходити шляхи удосконалення управлінської діяльності менеджерів з мотивування персоналу. Так, як саме їх досконале керування мотиваційною системою на підприємстві є невід'ємною складовою його прибуткової діяльності.

Однією із проблем майже всіх вітчизняних підприємств, а також і ПРАТ «Росава» є використання однієї і тієї ж форми мотивації для працівників різних рівнів, а саме матеріальної. Не усі підприємства через своє, фінансове становище можуть задовольнити потреби своїх співробітників, але і не всі працівники прагнуть підвищення заробітної плати. Деякі працівники задоволені своїм заробітком і прагнуть просування по службі, деякі прагнуть стати відомими, деяким подобається виконувати цікаві завдання та інше. Тому для підвищення й утримання мотивації на необхідному рівні слід сформулювати цілісну систему стимулів, яка не зводиться лише до підвищення заробітної плати або матеріальних компенсацій, а включатиме можливість просування по службі, перенавчання або підвищення кваліфікації,

забезпечить комплекс соціальних гарантій і впевненість працівника у завтрашньому дні.

Потрібно зауважити що існують недоліки в системі морального стимулювання трудової діяльності працівників. Такий важливий метод стимулювання, як вручення похвальних листів та грамот, зовсім не практикується на підприємстві, а усна подяка і підбадьорення застосовується керівниками досить рідко.

Кожен керівник повинен бути не тільки висококваліфікованим спеціалістом у своїй галузі, але й бути хорошим психологом, вивчати психологічні особливості своїх підлеглих та вміло застосовувати на практиці психологічний вплив на працівників. Тому, з метою усунення недоліків, я пропоную керівникам підрозділів «Росави» пройти курси психолога, які допоможуть їм більш повно та вдало застосовувати методи морального стимулювання. Можливо тоді вони зрозуміють, який могутній вплив на людину справджує сама банальна подяка та підбадьорення, особливо якщо вони звучать з вуст свого керівника.

В менеджменті встановлено правило: «Кажіть якомога частіше компліменти своїм підлеглим». Але деякі керівники глибоко сумніваються, що так треба поступати. Побоюються «захвалити», «перехвалити», «розбалувати» підлеглих.

При цьому не враховують декілька важливих обставин.

1. В нашій країні склався крен у бік жорсткого поводження з підлеглими. Проявляється це по-перше в тому, що їх не прийнято хвалити. По-друге, в значній перевазі покарань над заохоченнями. В той же час встановлено, що заохочення є значно кращим стимулом до праці, ніж покарання. Наприклад, на ПРАТ «Росава» прийнято за запізнення карати, за це депреміюють. Пропоную при відсутності запізнень ввести систему матеріального заохочення. Як свідчить досвід інших підприємств,

дисципліна при цьому значно покращується, не дивлячись на незначну суму премій.

2. Нагадаю, що в основі гарного компліменту повинен лежати факт. Тобто, основу компліменту повинен створити сам підлеглий. Для того щоб отримувати компліменти, потрібно їх заробити.

Люди люблять вислуховувати компліменти, люблять похвалу. Це задовольняє їх потреби в позитивних емоціях. Ось чому методи заохочення краще стимулюють трудову діяльність ніж покарання.

Значну увагу керівникові слід приділити стилю керівництва: демократичному ліберальному чи авторитарному. Як відомо з досвіду зарубіжних фірм, важко дотримуватись якогось одного стилю, тому керівники намагаються вміло поєднувати стилі керівництва, але базуватися на якомусь одному з них. На мою думку, найбільш ефективним та прийнятним є демократичний стиль управління. Адже керівник не нав'язує свою волю підлеглим, допускає, щоб підлеглі вільно висловлювали свою думку, пропонували свої варіанти вирішення тих чи інших проблем. У цьому стилі найбільше відображається функція менеджменту мотивація, і саме за цього стилю найбільш повно використовуються керівником методи морального стимулювання праці. І саме тому я пропоную використовувати у діяльності товариства «Росава» демократичний стиль керівництва. Керівник повинен давати підлеглим доручення не у формі наказу, а у формі особистого прохання, причому деякі деталі залишити працівникові вирішити самостійно, на власний роздум. Це стимулюватиме робітників до творчої праці, збільшить їх усвідомлення своєї значущості у процесі виробництва та спонукатиме підлеглих до більш свідомого та відповідального ставлення до поставлених перед ним задач.

Встановлено, що якнайкраще працівник виконує те, що він вважає потрібним, а не те, що веліло керівництво. Тому оптимально, щоб підлеглий сам прийшов до рішення, яке буде відповідати задумам керівника.

Метод бажаних ситуацій полягає в тому, що керівник створює ситуацію, в якій підлеглий самостійно прийде до потрібного рішення.

Це потребує високої психологічної культури керівництва, знання психології, мотивації підлеглих. Це найвищий клас керівництва людьми, які в даному випадку відчують себе вільними і повністю самостійними. Довіра, яку вони відчують, - найкраща демонстрація до підлеглого. І він з великою охотою йде на роботу, більш ініціативний і задоволений своєю працею.

Разом з тим «завалити» справу, яку запланував сам, це означає розписатися у своїй неспроможності, тому до виконання свого рішення підходить більш відповідальніше, ніж до рішення керівництва.

Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників підприємства відповідно до того, що вони вважають важливим, можна створити сприятливіші умови для досягнення цілей організації. Так, для молодих працівників важливими є кар'єра, життєвий успіх. У працівників передпенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визнання їх авторитету, цінності, незамінності для фірми тощо. Скрутне фінансове становище зумовлює переважання матеріальних мотивів над моральними, що часто штовхає людину на протиправні дії, особливо за недостатнього контролю. Тому під час формування мотиваційного механізму важливо підкріпити мотиви стимулами (зовнішніми спонукальними чинниками). У такому разі трудова діяльність людини відбувається одночасно під впливом мотивів і стимулів (рис. 3.1).

Ця схема полягає в тому, що при спонуканні до певних дій з метою задоволення потреби люди можуть зробити різний вибір: приглушити потребу, не зважати на неї або діяти для її задоволення. Вибір способів задоволення потреби значною мірою залежатиме від того, яка система стимулювання на підприємстві. Саме на етапі вибору відбувається втручання зовнішніх сил (стимулів) у процес пошуку індивідом способу задоволення



потреби. Стимули орієнтують людину на вибір такого типу поведінки, який відповідатиме стандартам організації і дасть їй змогу досягти поставлених цілей.

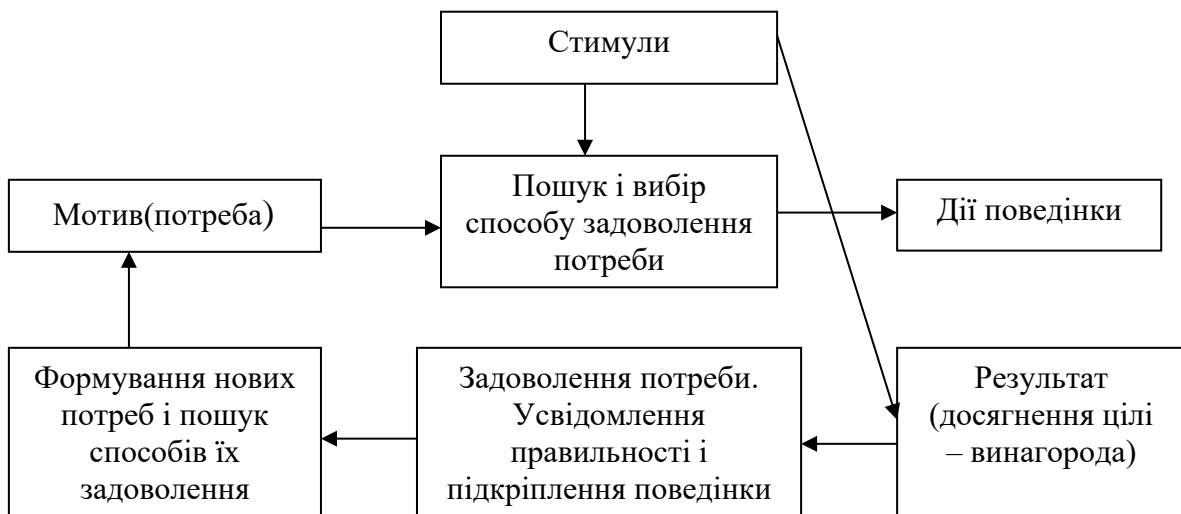


Рис. 3.1. Схема мотиваційного процесу з урахуванням дії стимулів

Якщо здійснена робота дала результат, необхідний для організації, то індивід має отримати винагороду, яка задовольнить його потреби. На цьому етапі з'ясується, наскільки фактична винагорода відповідає очікуванням людини. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації. Якщо винагорода буде неадекватна досягнутим результатам, мотивація ослабне. Досягнувши поставленої мети, індивід сприйме свої дії як правильні й надалі виконуватиме роботу так само.

Залежно від рівня задоволення потреби індивід або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати способи задоволення існуючої потреби. Якщо він вважатиме, що потреба цілком задоволена, то, формуючи нові потреби, намагатиметься вибирати способи їх задоволення з огляду на минулий досвід, який мав позитивну підтримку через систему стимулів (винагород).

Отже, виконання менеджером функції мотивації працівників полягає в організації зовнішньої відносно до конкретного працівника системи психологічного впливу з метою або ініціації мотиваційного процесу, або

втручання у триваючий процес формування наміру (мотиву), або стимуляції, збільшенні сили потягу, мотиву.

Як і будь-який психологічний вплив, здійснюваний певною особистістю, процес організації мотивації (мотивування) висуває певні вимоги до суб'єкта такого впливу. Насамперед це психологічна готовність менеджера до управлінської діяльності взагалі і до мотивування персоналу як специфічної діяльності зокрема. У значенні базового компонента цілісної системи психологічної готовності до організації процесу мотивації ми розглядаємо поняття мотивуючої стратегії.

Розглядаючи структуру психологічної готовності менеджера до мотивування персоналу, я виокремила дві її підсистеми:

1) довгострокову, яку можна характеризувати як категорію теорії особистості;

2) ситуативну — як категорію управлінської діяльності.

З цими підсистемами професійно управлінської готовності тісно пов'язані дві, форми існування стратегії:

1) стратегія як компонент загальної готовності до здійснення мотивування;

2) стратегія як специфічне інтелектуальне вміння, що характеризує процес виконання діяльності.

Перша форма існування стратегії входить до структури довгострокової професійно-управлінської готовності і містить у собі особистісні, суб'єктні та індивідні прояви творчого потенціалу менеджера в організації мотивуючого впливу (його відношення, спрямованість, спеціальні здібності, знання, вміння, навички та ін.). Друга форма існування стратегії пов'язана з вивченням проблеми, обробкою нової інформації, пошуковою діяльністю, формуванням задуму, прийняттям рішення на всіх етапах організації мотивуючого впливу.

Отже, у процесі професійної підготовки менеджерів організації постає проблема формування цілісної системи психологічної готовності менеджера

до організації процесу мотивування персоналу і формування мотивуючої стратегії як її базового компонента.

Розв'язанню цієї проблеми має сприяти впровадження спеціального навчального курсу, спрямованого на розвиток усіх структурних компонентів психологічної готовності до мотивування персоналу.

Так, орієнтуючись на розвиток особистісного компонента довготривалої стратегії, слід говорити про формування певного ставлення менеджера до працівника. Гуманізація та демократизація управлінської діяльності передбачає високий рівень професійного міжособистісного спілкування, ставлення до партнера як до індивідуальності. Основним (продуктивним) типом взаємодії є суб'єкт-суб'єктні відносини на засадах співробітництва, співучасті, діалогу. При цьому основним механізмом психологічного впливу має стати переконання.

Переконання як найефективніший метод впливу включає вплив на свідомість особистості через звернення до власного критичного розуміння, роз'яснення сутності явища, причинно-наслідкових зв'язків і відношень, підкреслення суспільного і особистого значення вирішення того чи іншого питання. Переконання можна вважати успішним, якщо людина в результаті може самостійно обґрунтувати прийняте рішення, оцінюючи його позитивні і негативні сторони. Переконання як психологічний вплив повинно формувати у людини впевненість у правоті іншої людини і власну впевненість, у правильності прийнятого рішення.

Переконаність може формуватись як безпосередньо, так і через зменшення тривожності, невпевненості, сумнівів. Переконувати можна не тільки словом, а й власним прикладом.

Іншими ефективним, методами впливу на підвищення трудової мотивації персоналу є консультація, коли менеджер шукає спосіб участі працівника у плануванні діяльності, розробляє вимоги з урахуванням його пропозицій та інтересів, а також спонукаючий вплив, коли менеджер звертається до значущих цінностей та ідеалів працівника.

У формуванні психологічної готовності менеджера важливим напрямом є розвиток спрямованості на завдання і на персонал. Дослідження показують, що найбільший потенціал мотивування виявляють менеджери з гармонійно і пропорційно розвиненою спрямованістю на завдання і на персонал. Важливе місце посідає також сформована мотиваційна готовність до діяльності самого менеджера.

Основним фактором розвитку суб'єктного компонента довгострокової форми існування стратегії є розвиток здібностей, насамперед організаційних і комунікативних, професійно важливих якостей, а також розширення знань, умінь та навичок.

Під час управлінського міжособистісного спілкування відбувається не лише обмін інформацією і діяльністю, а й сприйняття, розуміння, оцінка людьми один одного, формується уявлення про партнера, його здібності, характер, світогляд, знання, уміння тощо. Важливою якістю, що забезпечує розуміння іншої людини, специфічну «уважність» до людей, є здатність до ідентифікації, емпатії, рефлексії. Для досягнення здорової психологічної атмосфери в колективі велике значення має здатність викликати симпатію.

До найважливіших психолого-управлінських знань належать інформація про зміст понять «мотив» і «мотивація», їх характеристики, існуючі теорії мотивації, види мотивації, форми і методи організації мотиваційного процесу, фактори і умови успішності мотиваційного процесу, а також ознайомлення з методами, прийомами і тактиками мотивуючого управлінського спілкування.

Важливими вміннями та навичками є практичне оволодіння різноманітними методами переконання:

- фундаментальний метод — передбачає пряме звернення до співрозмовника, якому відразу ж повідомляють всю інформацію щодо обґрунтування правильності пропозиції;

- метод протиріччя — базується на виявленні протиріч у доводах співрозмовника, а також на перевірці власних аргументів на відсутність протиріч з метою запобігти контрнаступу;

- метод «витягу висновків» — аргументи наводять один за одним, добиваючись згоди на кожному етапі;

- метод «шматків» — аргументи співрозмовника поділяють на сильні (беззаперечні), середні і слабкі (помилкові), основну увагу приділяють останнім;

- метод ігнорування — діє, коли наведений факт не може бути спростований;

- метод акцентування — акцентують увагу на доводах співрозмовника, що відповідають спільним інтересам;

- метод двосторонньої аргументації — необхідно викласти переваги, а потім недоліки запропонованого рішення, цей метод найефективніший для людей, які мають освіту і досвід у певній галузі;

- метод «так, але...» — якщо співрозмовник навів дуже переконливі докази, після тимчасової згоди розглядають недоліки певної точки зору.

У деяких випадках ефективним засобом впливу менеджера на формування процесу мотивування є навіювання. Існують три форми навіювання: сильне умовляння, тиск і емоційно-вольовий вплив. За наявності цілей і зусиль сугестора навіювання буває мимовільне і довільне. Характерною особливістю мимовільного навіювання може бути те, що людина, яка використовує цей засіб впливу, може навіть цього не усвідомлювати. Непряме навіювання характеризується опосередкованим впливом на сугерента.

Прийоми непрямого навіювання:

- сугеренту розповідають про інших людей або події, при цьому на ключовій фразі або сюжетній події акцентують увагу з різною інтенсивністю;

- у присутності сугерента звертаються до інших осіб з висловленням, що містить у собі натяк на певні висновки чи дії;

- висловлювання має форму певної умови: «якщо..., то...»; воно може сприйматися як прямо, так і інверсивно, тобто якщо подія не відбудеться, то результат буде протилежним;

- використання незакінчених висловлювань, продовження яких сугерент домислює за аналогією або за інтонаційною зупинкою виходячи з методики фрази.

Успішність процесу навчання має певні умови: це насамперед якість відносин між сугестором і сугерентом (емпатія, доброзичлива, дружня атмосфера значно підвищують ефективність процесу), зміст навчання, обставини, місце співбесіди, а також особистість якості сугестора і сугерента, що значно впливають на результат.

На процес створення певного мотиваційного середовища значною мірою впливає індивідуальний стиль управлінської діяльності. Дослідження свідчать, що при певній схильності до автократичного стилю управління пригнічується активність співрозмовників, зростає негативне ставлення один до одного, погіршується морально-психологічний клімат у колективі.

Виразним показником високої культури спілкування є «натхненне» спілкування, яке характерне для демократичного стилю відносин. Основними принципами при цьому є взаємозаміна, взаємодопомога, співробітництво, діалог.

Ще одним напрямом психологічної підготовки майбутніх менеджерів можуть бути діагностика і корекція у навчальному процесі особливостей їх мотиваційної сфери, ціннісних орієнтацій, ставлення до інших людей, усунення внутрішніх конфліктів, ускладнень у процесі спілкування.

У результаті такої роботи має сформуватись мотивуюча стратегія як своєрідне інтелектуальне вміння творчо і винахідливо розв'язувати завдання мотивування персоналу, використовуючи найбільш раціональні й доцільні в певних умовах методи мотивуючого впливу.

Ще хотілося б дати декілька порад керівникам стосовно критики підлеглих. Критика являється гострою зброєю у взаємовідносинах людей. При

всій її необхідності потрібно не забувати, що критика, особливо якщо вона безцеремонна, боляче ранить самолюбство критикованого. При цьому людина може бути настільки вибита з колії, що стає непрацездатною. Це не дивно, адже критика взагалі відноситься до числа конфліктогенів, тобто вчинків або висловлювань, які можуть призвести до конфлікту.

Для того захиститися від емоційної рани, перша реакція багатьох у відповідь на критику – це знайти предмет критики не в собі, а у критикувачу: в його упередженому відношенні, у поганому настрої і т.п.

Щоб уникнути цих негативних моментів, необхідно виконувати певні правила.

Якщо підлеглий проштрафився, то він чекає, що керівник буде до нього не тільки суворим, але й справедливим. А оскільки багато хто шукає перш за все об'єктивні і поважні для себе причини і не схильні звинувачувати себе, то, якщо їх не вислухати, складеться враження несправедливості критики. Тому:

1. Вислухайте пояснення (пам'ятайте 40% критики йде не за адресою).
2. Зберігайте рівний тон (в правилах для керівного персоналу багатьох корпорацій, фірм, підприємств є і таке: «У взаємовідносинах с підлеглими майте нескінченне терпіння!»)

3. Перш, ніж критикувати, знайдіть за що похвалити і похваліть. Це дуже ефективний прийом. Особливо його бажано його застосувати напередодні серйозної критики. Наприклад, ви говорите «Ми з Вами працюємо (стільки-то років). Нерідко Ваші результати були просто чудові (приведіть 1 – 2 приклади). Але поясніть, що відбувається з останнім моїм дорученням?»

В даній ситуації підлеглому нарікати на несправедливе до нього відношення немає ніяких підстав – адже він побачив, що відмічається все – і гарне, і погане.

4. Критикуйте вчинки, а не людину. Природно запитати: «Чим Ви поясните прорахунки у Вашій роботі?». І навпаки, грубою помилкою являються узагальнення з переходом на особистість і навішування ярликів («нероба», «ледар» і тощо.). Кожен може погодитися, що він помилився, але

ніхто не погодиться з тим що він погана людина. В останньому випадку закладається конфронтація, яка віддаляє сторони від взаєморозуміння. Усвідомлення помилки – це вже шлях до її виправлення.

5. Шукайте разом рішення, а не звинувачуйте. Щоб налаштувати підлеглого на пошук рішення, а не на виправдання, допоможіть йому «зберегти обличчя», тобто не принижуйте його гідність.

Деякі керівники розглядають можливість вказати підлеглому на його промахи як засіб затвердити свій авторитет, показати свою перевагу. Фактично вже самі по собі слухні зауваження і дадуть саме такий результат. Але акцентувати на цьому увагу, смакувати прорахунки підлеглого, принижувати тим самим його особистість – це той перебір, який приносить зворотний ефект. Замість поваги виникає антипатія, бо підкреслення переваги являється сильним конфліктогеном.

6. Не критикуйте при свідках. Критика при сторонніх тим сильніше понижує імідж людини, чим більше свідків його позору. В протилежність цьому хвалити краще всього при свідках.

7. Проявіть емпатію до критикованого. Поставивши себе на його місце, легше зрозуміти, як зцілити його від помилок, не завдаючи йому шкоди.

### **3.2. Пропозиції щодо формування мотиваційної моделі праці персоналу**

З метою удосконалення матеріального стимулювання на ПРАТ «Росава», запропоновано розробити систему «участі у прибутках».

Право на участь у системі «участі у прибутках» мають всі працівники підприємства. Такі виплати здійснюються з додаткового преміального фонду у розмірах, передбачених в кошторисі витрачання цього фонду, який затверджується директором підприємства.

Розмір виплат залежить, насамперед, від рівня прибутку, загальних результатів виробничої та комерційної діяльності підприємства. Виплати



нараховують пропорційно заробітній платі кожного працівника з урахуванням його особистих та трудових характеристик: трудовий стаж, відмінна трудова поведінка (відсутність запізень, прогулів), раціоналізаторська діяльність та ін.

Розмір виплат встановлюється на основі коефіцієнтів і середньомісячного заробітку працівника в минулому господарському році. Враховуються всі виплати за 12 місяців з фонду оплати праці за винятком доплат та надбавок, оплачується час, відпрацьований в календарному році, включаючи час оплачуваних відпусток, тимчасової непрацездатності, а також час, на протязі якого за працівником зберігалася повністю або частково заробітна плата.

Сума винагороди визначається добутком середньомісячних заробітної плати і коефіцієнту за шкалою диференціації розміру винагороди в залежності від стажу роботи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Шкала розміру винагороди працівників за загальні результати роботи на  
ПРАТ «Росава» за 2022 р.

Безперервний стаж роботи на підприємстві, роки	Коефіцієнт, до середньомісячного заробітку
До 3 років	1,4
Від 3 до 5 років	1,8
Від 5 до 7	2,1
Від 7 до 10	2,5

В залежності від особистих результатів праці та трудових характеристик працівника Генеральний директор підприємства може збільшити чи зменшити нарахований йому за шкалою розмір винагороди в межах 50%. Наприклад, при порушенні трудової дисципліни, строків виконання наказів і зниженні якості виробленої продукції та ін. В результаті працівники відчують тісний зв'язок між результатами своєї роботи і величиною винагороди.

В таблиці 3.2 наведено коефіцієнти «участі в прибутках» працівників ПРАТ «Росава»

Таблиця 3.2

Шкала коефіцієнтів «участі в прибутках» працівників ПРАТ «Росава» за  
2022р.

Перелік категорій працівників підприємства	Коефіцієнт участі в отриманні додаткового преміального фонду
Керівники	1,6
Фахівці, спеціалісти, технічні службовці	1,4
Інші працівники	1,2

Додатковий фонд преміювання визначається в залежності від величини позапланового прибутку, отриманого в результаті якісного надання послуг замовникам. Розміри відрахувань в додатковий преміальний фонд наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розміри відрахувань у додатковий преміальний фонд на ПРАТ «Росава»

Розмір позапланового прибутку, тис. грн.	Розміри відрахувань у преміальний фонд від розміру позапланового прибутку, %
До 100	Від 6 до 25
Від 100 до 200	Від 5 до 20
Від 200 до 500	Від 4 до 17
Від 500 до 1000	Від 3 до 12

Матеріальне стимулювання праці працівників підприємства потрібно доповнити відповідними видами нематеріального заохочення.

З метою стимулювання працівників на постійне підвищення кваліфікації, професійних знань, активізацію професійної діяльності на підприємстві необхідно встановлені обов'язкові періодичні атестації. За результатами атестації працівникам можуть бути підвищені чи знижені посадові оклади до 15%.

За оцінкою спеціалістів у сфері менеджменту персоналу, нині в країнах з розвинутою економікою не більше 45% найманих працівників у структурі мотивів першість віддають матеріальній винагороді. Інша частка тих, хто віддає першість нематеріальним винагородам складає 55% і вона продовжує зростати.

Проаналізувавши стан матеріального та нематеріального стимулювання на ПРАТ «Росава» можна зробити наступні висновки про вплив мотиваційного механізму на трудову поведінку працівників підприємства.

Аналіз діючої системи заохочення доплатами та надбавками показав, що працівники звикли і очікують такий вид винагороди, тобто встановлена система заохочення доплатами та надбавками втратила свою мотивуючу роль. Аналіз преміальної системи теж довів, що система преміювання поступово почала втрачати свою мотивуючу направленість. По суті, премії стали прийматися працівниками як звичайні надбавки до заробітної плати. Фактично розмір премій став відірваним від трудових результатів кожного працівника та підприємства в цілому.

Така тенденція свідчить про певну не виваженість механізму оплати праці на підприємстві, його нерівномірність, що в свою чергу може вказувати на недосконалість мотиваційної схеми підприємства і необхідність її коригування.

Одноразові премії і винагороди повинні виплачуватися за ті якості працівника, які безпосередньо впливають на ефективність роботи, але не можуть бути оцінені кількісно (творчий підхід до роботи, загальна і професійна культура, відданість підприємству).

Аналіз системи мотиваційного механізму на ПРАТ «Росава» показав, що система матеріального та нематеріального стимулювання недосконала і не задовольняє реалізацію своєю головної функції – заохочення до ефективності праці працівників.

Таким чином, трудова поведінка працівників підприємства формується під впливом значної групи різноманітних факторів мотиваційного механізму, але жодний з них не має значного, постійного впливу на трудову поведінку працівників підприємства.

Аналіз і оцінка ефективності форм і методів мотивації праці персоналу потребує, в першу чергу, визначення і вивчення структури потреб і мотивів праці персоналу, тобто виявлення тих факторів і сил, які спонукають їх брати

участь у суспільному виробництві взагалі і працювати саме на цьому робочому місці зокрема. Визначення мотиваційної спрямованості персоналу є вкрай важливим, оскільки бувають випадки коли найрізноманітніші стимули в системі мотивації праці не відповідають дійсним потребам і мотивам людини. Тому для оцінки ефективності системи мотивації праці на ПРАТ «Росава» і внесення пропозицій по її вдосконаленню необхідно визначити внутрішні і зовнішні чинники, які справляють найбільший вплив на трудову поведінку персоналу товариства.

З цією метою мною було проведене емпіричне дослідження трудової мотивації працівників окремих функціональних підрозділів ПРАТ «Росава», які виконують функції по реалізації основних напрямків діяльності товариства.

Збір інформації відбувся шляхом анкетування. Було опитана вибіркова сукупність працівників всіх відділів чисельністю 39 осіб, що складає 40% від загальної чисельності персоналу. Інструментарієм дослідження слугував набір анкет з питаннями, спрямованими на досягнення мети дослідження.

Метою дослідження було визначення основних мотивів праці персоналу ПРАТ «Росава» та чинників, які викликають його незадоволеність своєю роботою в товаристві.

В результаті анкетування був визначений вплив внутрішніх та зовнішніх факторів мотивації та їх важливість і значимість для працівників.

За результатами опитування з'ясувалося, що значне місце у структуризації зовнішніх мотивів праці займають чинники матеріального змісту – заробітна плата, премії, інші виплати. Перевагу цим чинникам надали 82,1% опитаних (32 особи) (див. таблицю 3.4). поряд з оплатою праці вагоме місце в структурі зовнішніх мотивів праці займають такі чинники, як умови праці (відзначили 25 респондентів або 64,1%), стосунки з безпосереднім керівником (58,9%) та стиль керівництва (48,9%). Отже, в структурі зовнішніх чинників мотивації перше місце займає заробіток, що є відображенням

загальної тенденції переважання в ситуації економічної кризи в країні, матеріальних потреб і інтересів у людей.

Таблиця 3.4

Вплив внутрішніх чинників мотивації на трудову діяльність працівників на  
ПРАТ «Росава»

Чинники	Питома вага опитаних, що відповіли позитивно, у загальній чисельності, %
Оплата праці(заробітна плата, премії, інші виплати)	82,1
Умови праці	64,1
Методи управління та політика фірми	46,1
Стиль керівництва	48,7
Стосунки з керівництвом	58,9

Визначення впливу внутрішніх мотиваторів на поведінку працівників дозволило отримати такі результати (див. таблицю 3.5).

Таблиця 3.5

Вплив внутрішніх мотивів на трудову діяльність працівників ПРАТ «Росава»

Чинники	Питома вага опитаних, що відповіли позитивно, у загальній чисельності,%
Службове зростання	79,5
Зміст праці	69,2
Визнання заслуг	66,6
Досягнення нового статусу	38,5
Відповідальність	39,9

Отже, серед мотиваційних факторів трудової поведінки найбільше значення для працівників мають можливість просування по службових сходах, що відзначили 31 особа або 79,5%, змістовність, цікавість праці (69,2% опитаних), визнання заслуг перед фірмою (66,6% респондентів).

Результати анкетування дозволили визначити причини незадоволеності працівників своєю роботою. Найбільш негативні характеристики роботи в товаристві, відзначені респондентами, наведені в таблиці 3.6.

Так, за даними таблиці 3.6, найбільше незадоволення у працівників викликають невизначеність перспектив просування по службі (53,8% опитаних), нецікава, одноманітна робота (51,3%) та низька оплата праці

(46,2%). При цьому на запитання: «Чи дає ваша робота та керівництво можливості для службового та професійного зростання?» 51,3% респондентів (20 осіб) відповіли, що не дає. Одночасно, 71,8% опитаних бажають службового просування. На запитання: «Чи влаштовують Вас перспективи Вашої діяльності?» лише 12,8% опитаних (5 осіб) відповіли, що більш-менш влаштовують, а 64,1% відповіли, що ні. Стосовно незадоволеності рівнем оплати праці, то кількість незадоволених у 1,2 рази перевищує кількість задоволених. Однак, 53,8% респондентів вважають, що їх трудовий внесок оцінюється адекватно, що у 1,5 рази перевищує кількість тих, хто вважає оцінку невідповідною своїм заслугам.

Таблиця 3.6

## Найбільш негативні, на думку респондентів, характеристики роботи

Характеристики роботи	Кількість осіб у % до загальної чисельності опитаних
Невизначеність перспектив службового зростання	53,8
Одноманітна робота	51,3
Низька оплата праці	46,2
Неможливість самореалізації	35,9
«Тиск» з боку керівництва	20,5

Негативною характеристикою є також і змістовність праці. На різноманітність своєї роботи вказують 11 осіб (28,2%), а одноманітною і нецікавою її вважають 43,6% опитаних. При цьому 58,9% опитаних хотіли б виконувати більш різноманітну творчу і цікаву роботу.

Відчувається, що здатні себе реалізувати на своїй роботі кожен третій з опитаних (30,8%), а кожен четвертий (25,6%) відчуває, що не зможе себе реалізувати зовсім. Недоброзичливістю та тиском з боку керівника незадоволені 28,2% респондентів, що у 1,14 разів більше тих, хто цього тиску не відчуває ніколи.

Тому згідно з результатами опитування необхідно будувати таку систему мотивації, яка б задовольняла кожного працівника. Узагальнення всіх

вищеназваних видів мотивацій праці свідчить, що до основних її критеріїв можна віднести такі (рис. 3.2).

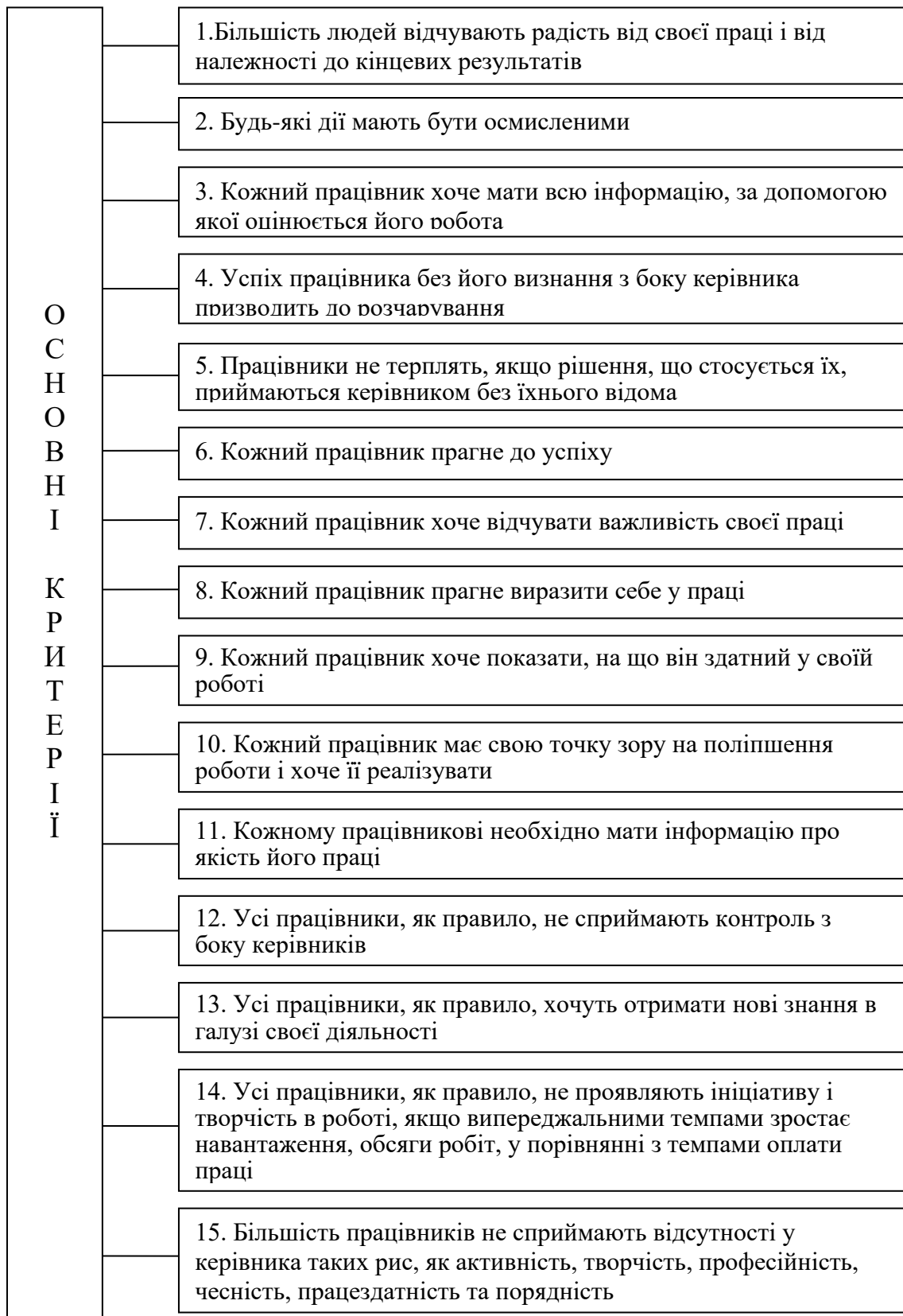


Рис. 3.2. Основні критерії мотивації праці персоналу

Щоб оптимально скористатися мотивацією нинішньої диверсифікованої робочої сили, керівництву необхідно застосовувати гнучкі підходи. Наприклад, дослідження говорять нам, що чоловіки у роботі надають набагато більшого значення самостійності, ніж жінки. На противагу цьому, можливість навчатися, зручний робочий час і теплі стосунки між співробітниками виявляються важливішими для жінок, ніж для чоловіків. Менеджерам слід враховувати, що мотивація матері-одиначки з двома неповнолітніми дітьми, яка змушена працювати повний робочий день, щоб утримувати свою родину, може різко відрізнятись від мотивації і потреб молодого самотнього працівника, що працює неповний робочий день, або від потреб літньої людини, яка працює, аби поповнити свій пенсійний дохід.

Співробітники мають різні особисті потреби та цілі, які вони сподіваються задовольнити за допомогою роботи. Дієвою мотивацією може бути пропозиція різних типів винагород для задоволення різноманітних потреб працівників.

Як менеджери можуть створювати мотивацію для низькооплачуваних працівників?

Одна з найскладніших проблем мотивації, що хвилює сьогодні багатьох менеджерів, — як досягти високих рівнів ефективності роботи працівників з мінімальною заробітною платою. І помилковою є думка, якої дотримуються багато менеджерів, що мотивацією для працівників можуть бути лише гроші. Хоча гроші — важливий чинник мотивації, однак вони не єдина винагорода, якої прагнуть люди і яку можуть використовувати менеджери. Які ще види винагород можуть застосувати менеджери? Багато компаній використовують програми публічного визнання заслуг працівників, наприклад, програми «працівник місяця», щоквартальні церемонії присудження звань за ефективну роботу чи інші види урочистого визнання успіхів своїх працівників. Як вже зазначалося вище такий важливий метод стимулювання, як вручення похвальних листів та грамот, зовсім не практикується на підприємстві, а усна подяка і підбадьорення застосовується керівниками досить рідко. Крім того,



обстеження приміщень показало відсутність дошки пошани, що на мою думку, є суттєвим недоліком у застосуванні стимулів для покращення трудової активності колективу. Тому доцільним я вважаю влаштувати «куток працівника», в якому буде висіти дошка пошани, а також похвальні листи та грамоти передових робітників. Це являється впливом та стимулюванням до підвищення якості та продуктивності праці. Адже молоді працівники будуть орієнтуватися на досвідчених, шанованих у колективі своїх колег, досягти їх рівня кваліфікації та досвіду. А це в свою чергу поведе до високого рівня дисципліни у колективі та підвищить особисту зацікавленість рядового працівника у інтересах товариства.

У чому полягає різниця між мотивацією фахівців і технічних працівників?

Фахівці й технічні працівники, як правило, відрізняються від непрофесіоналів. Для них характерна міцна й довготривала відданість своєму роду занять. Проте ця відданість частіше стосується їхнього фаху, ніж працедавця. Щоб бути добрими фахівцями, вони потребують систематичного оновлення своїх знань, і їхня відданість своїй професії чи сфері діяльності означає, що вони навряд чи обмежують свій робочий час проміжком між дев'ятою годиною ранку та п'ятою вечора або п'ятьма днями на тиждень.

Отож що може бути мотивацією для таких працівників? Зазвичай гроші та просування на керівні посади у них не вважаються пріоритетними. Чому? Як правило, їхня робота високо оплачується і вони нею задоволені. З іншого боку, їм подобається кидати виклик проблемам, які трапляються в роботі. Вони люблять мати справу зі складними завданнями та шукати їхніх розв'язків. Найвищою винагородою для них є сама робота. Фахівці й технічні працівники загалом чи не найбільше цінують підтримку, їм подобається, коли інші вважають, що проблеми, над якими вони працюють, важливі.

Усе сказане дає підстави зробити висновок, що менеджери повинні забезпечувати фахівців і технічних працівників новими завданнями та цікавими проектами. Дайте їм достатню самостійність, щоб вони могли

працювати над тим, що їх цікавить, і дозвольте їм будувати свою роботу так, як вони вважають за доцільне. Як винагороду створіть для них можливості навчання — навчальні курси, семінари та конференції, — щоб вони дізнавалися про всі новини у своїх галузях діяльності та мали змогу спілкуватися з колегами. Нагородою для них буде також ваше визнання. Менеджери повинні ставити їм запитання та в інший спосіб демонструвати фахівцям і технічним працівникам своє щире зацікавлення їхньою роботою.

Вважаю доцільним розробити систему винагородження для менеджерів. Сутністю їхньої праці є управління або регуляційна діяльність, спрямована на формування і досягнення цілей шляхом ефективного використання інформації, фінансових і матеріальних засобів і людей. Професійна група менеджерів посідає особливе місце в організації, оскільки вона безпосередньо впливає на реалізацію її цілей.

На формування системи винагородження менеджерів впливають їхні особистісні якості (освіта, кваліфікація, професійний досвід, вік); особливості організації (розміри, галузь, вид застосовуваної технології, організаційна культура) та особливості середовища (ринкова позиція, правове регулювання, податкова система, ситуація на ринку, тенденції в управлінні).

Проектування і впровадження системи винагородження менеджерів пов'язане з оцінюванням складності праці і вимірюванням її ефектів, правильним визначенням видів привабливих для них винагород, поєднанням ефективності організації (її частини) з працею менеджера. Послідовність процесу проектування системи винагородження менеджерів наведено на рис.3.3.

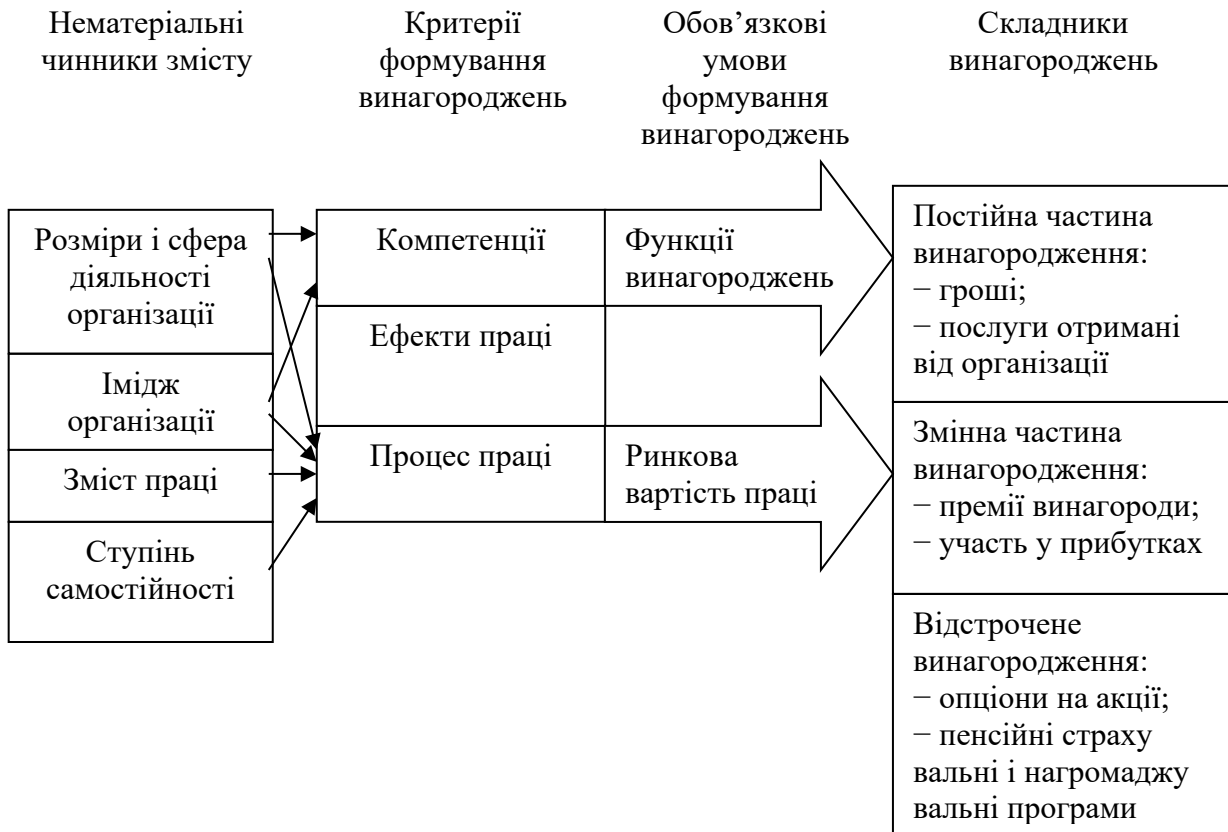


Рис. 3.3. Процес формування винагороджень менеджерів

Проектуючи систему винагородження менеджерів, слід враховувати, що для багатьох із них винагородження не є самоціллю, а передусім свідченням їх соціального статусу і престижу професії. Вибір місця праці менеджером часто залежить від змісту праці, ступеня самостійності, розмірів та іміджу компанії.

Критеріями формування системи винагородження є компетенції, ефекти праці і процес праці конкретного менеджера (організування праці і праці підлеглих).

Завершальним етапом процесу проектування винагороджень для менеджерів є їх структуризація на постійну і змінну частини, а також за видами виплат і послуг. При цьому можуть застосовуватися такі моделі:

1) модель переважаючого постійного винагородження. Прихильники її вважають, що менеджеру необхідно створити стабільні умови праці, від чого залежить якість прийнятих ним рішень. Стабільні умови праці і

винагородження підвищують престиж посади, а прагнення її зберегти ефективно мотивує продуктивність праці.

2) модель переважаючого змінного винагородження. За цієї моделі домінують такі змінні елементи винагородження, як премії, винагороди, послуги, що може задати необхідний динамізм у діяльності менеджерів, спрямовувати їх на досягнення цілей організації.

Отже, проектуючи пакет винагородження для окремого менеджера чи їх груп, виходять з його вартості, потім визначають пропорцію між постійною і змінною частинами винагородження і створюють можливість для вибору ним послуг із категорій негрошових винагороджень. Ними можуть бути використання автомобіля у службових і приватних цілях, оплата телефонних розмов, передплата ЗМІ, оплата житла, позички, медичне забезпечення, фірмові обіди, використання спортивних і рекреаційних споруд, відпустки і туристичні поїздки, членство в клубах, допомога фахівців організації у розв'язанні фінансових і правових приватних проблем.

## ВИСНОВКИ

Ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою. У свою чергу трудова поведінка детермінована впливом багатьох чинників, які діють з різною силою і в різних напрямках.

Проблема спонукування людей до продуктивної праці не нова. Протягом багатьох століть вона хвилювала кращі уми людства і це не випадково. Працею створюється матеріальна і духовна культура суспільства. Як писав один із класиків політичної економії В. Петті: «земля — мати багатства, а праця — батько його».

У загальному розумінні мотивація — це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки.

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Підвищення значення трудових і статусних мотивів, що спостерігається нині, не означає абсолютного зниження ролі матеріальних стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації.

Важливою складовою мотивації є оцінка, яка виконує орієнтуючу і стимулюючу функції. Відсутність оцінки персоналу або її необ'єктивність є найгіршими видами оцінки, які дезорієнтують людину, гальмують її розвиток, знижують активність і продуктивність діяльності.

Стимулювання й соціальний контроль містять у собі зовнішні спонукання й елементи трудової ситуації. До них відносяться умови, що безпосередньо визначають заробітну плату, організацію й зміст праці тощо у сполученні з тими, які опосередковано впливають на працю: житло-побутові умови, місце проживання, культурно-оздоровча база та ін. Зрозуміло, що вплив цих

елементів трудової ситуації багато в чому залежить від їхньої значимості для конкретної особистості. Для одних важливі можливості забезпечення житлом, для інших — наявність спортивно-оздоровчої бази, для третіх — творчий характер праці. Таким чином, під стимулюванням праці звичайно розуміють вплив на трудове поведження працівника через створення особистісних значимих умов (трудової ситуації), що спонукають його діяти певним чином. Тим самим створюються, з одного боку, сприятливі умови для задоволення потреб працівника, з іншого боку, забезпечується трудове поведження, необхідне для успішного функціонування підприємства, тобто відбувається своєрідний обмін діяльністю.

Поняття "стимулювання праці" містить всі використовувані в керуванні методи мотивації, впливу, винагороди, зокрема адміністративні, економічні (матеріальні), соціально-регуляційні. При цьому адміністративні методи стимулювання праці припускають вплив на індивіда, групу за допомогою наказів, видачі завдань і т.п. Це такі методи, коли необхідний суб'єктові керування трудовим поведженням результат досягається за рахунок того, що для суб'єкта праці "збитки" від можливих санкцій за невиконання перевищують витрати на виконання завдання.

У свою чергу, економічне, матеріальне стимулювання праці припускає включення в мотивацію вартісних важелів залучення людей до праці, тобто безпосередній економічний вплив на неї, забезпечення особистої й групової зацікавленості суб'єктів праці в матеріальному заохоченні. Тут застосовуються як безпосередні (заробітна плата, премії, доходи від прибутку тощо), так і опосередковані (ціни, податки, кредити) важелі регуляції трудового поведження.

Таким чином, завдання керування полягає в такому стимулюванні потреб, мотивів суб'єктів праці, що викликало б доцільне для організації й ефективне поведження.

Досліджуючи сутність і роль стимулювання праці на підприємстві, я зрозуміла наступне: мотивація трудової діяльності персоналу дуже необхідна

для підприємств, керівництво яких має намір досягти значних здобутків на українському ринку товарів і послуг.

Від правильно сформованої системи мотивації праці залежать результати майже у всіх сферах діяльності підприємства – забезпечення запланованого випуску продукції та її якість, ритмічне забезпечення сировиною, оптимальні оперативні закупки, збільшення прибутку, зниження утримань та підвищення конкурентоспроможності продукції чи надання послуг – основи успіху підприємств.

ПРАТ «Росава» - найбільший український виробник шин. Сьогодні – це високотехнологічна і соціально-відповідальна компанія з сучасними методами управління. Це підприємство спеціалізується на випуску шин до легкових та вантажних автомобілів, знайшло своє місце на як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринках.

Омплексне поєднання всіх факторів мотивації лежить в основі управління персоналом на Білоцерківському ПРАТ «Росава». Успіх «Росави» залежить, в першу чергу, від вдалого підбору необхідного для підприємства персоналу, його професійного навчання і розвитку, індивідуальній оцінці діяльності кожного працівника.

Ході дослідження мотиваційної системи виявилось, що вона базується як на матеріальних так і нематеріальних стимулах до праці. Мотивування здійснюється через оплату праці, преміювання, забезпечення нормальних умов праці та за допомогою стимулів (матеріальних, заохочення і примус).

Аналіз системи мотивації трудової поведінки працівників на ПРАТ «Росава» дає змогу зробити висновки про недосконалість мотиваційного механізму на підприємстві.

Отже, можна зробити висновок, що фахівці ПРАТ «Росава» працюють над тим, щоб сформувати систему оплати праці, яка б спрямовувала кожного працівника на досягнення цілей всієї компанії, намагаються розробити систему, яка була б прозорою та зрозумілою кожному працівнику, який працює на підприємстві. У колективному договорі передбачено періодичне

підвищення тарифів та окладів усіх працівників, існують різного роду доплати і надбавки до заробітної плати, в залежності від умов праці, інтенсивності та ін. Але проблеми все ж існують. Діюча система заохочення доплатами та надбавками на ПРАТ «Росава» призвела до звикання і очікування винагороди працівниками підприємства. Найбільшу питому вагу у структурі фонду оплати праці працівників ПРАТ «Росава» займають виплати за посадовими окладами. Вони становили у 2021 році 43,46% у складі фонду оплати праці. Таке значення частки свідчить про нищення мотивуючої ролі тарифу в складі заробітної плати. Система преміювання працівників поступово почала втрачати свою мотивуючу направленість. Премії стали прийматися працівниками як звичайні надбавки до заробітної плати.

Тому з метою удосконалення матеріального стимулювання на ПРАТ «Росава», запропоновано розробити систему «участі у прибутках». Участь у прибутках або стимулювання персоналу через прибутки полягає у розподіленні певної їх частини між працівниками підприємства. Розподіл частини прибутків між адміністрацією, спеціалістами і робітниками – стає основою не тільки належного соціально-психологічного клімату, але й процвітання будь-якого підприємства.

При конструюванні системи участі, слід враховувати труднощі визначення зв'язку між його зростанням та внеском конкретного працівника. Ось чому потрібно впроваджувати системи мотивації, що пов'язуються з результатами безпосередньої діяльності. Тим самим системи участі у прибутках трансформуються у системи участі у результатах. Така система забезпечує стимулюючу функцію заробітної плати.

Беручи до уваги досліджене нами підприємство, було запропоновано для початку удосконалити діяльність менеджера з мотивування персоналу, а потім і впровадити нові форми мотивації праці працівників різних рівнів.

Мотивований співробітник працює краще і швидше, та ще й отримує від цього задоволення. Менеджери, які не тільки вимагають, а й стимулюють, приносять користь і своїм підлеглим, і організації. Мотивація це важливе



завдання менеджера. Її мета - змінити установку працівників і, врешті-решт, їх поведінку. Перш за все менеджер повинен оцінити свою власну поведінку і, при необхідності змінити його. А ще потрібно критично оцінювати робочу атмосферу і взаємини в колективі. І тільки після цього можна успішно використовувати інструменти мотивації: фінансові стимули, зворотний зв'язок, управління через делегування завдань і повноважень, стимулювання команди і багато іншого. Зважене застосування цих інструментів гарантує підвищення продуктивності співробітників та їх задоволеності роботою.

Основний висновок, який можна зробити, полягає у необхідності визнання керівником компанії вирішальної ролі персоналу. Для того, щоб успішно керувати організацією на благо виконання стратегічних цілей, потрібно в першу чергу, враховувати так званий «людський фактор». Діяльність сучасних підприємств, з їх широким набором завдань, вже не представляється успішною без застосування психологічних знань, зокрема у сфері мотивації людини.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2016. 512 с.
2. Белан В.Ф. Стимулювання і мотивація праці на підприємстві Київ: Вища школа, 2016 234 с.
3. Бесєдін Н. О., Начасєв М. В. Основи менеджменту: оціночно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 496 с.
4. Бізнес-менеджмент: Навч. посіб. Київ: Наук. Світ, 2012. 593 с.
5. Бойко М. Д. Трудове право України: Навчальний посібник. Київ: Атіка, 2021. 316 с.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємств. Навч. посібник. Київ: Атіка, 2017. 480 с.
7. Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Григор'єва М.І. Економіка праці і соціально-економічні відносини: Навч. посібн. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 440 с.
8. Виноградський М. Д., Беляєва М. Д., Виноградська А. М., Шконова О. М. Управління персоналом: Навч. посіб./ Київ: ЦНЛ, 2016. 504 с.
9. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: Навч. посіб. Київ: Професіонал, 2015. 192 с.
10. Гевко І. Б. Операційний менеджмент: Навч. посіб. Київ: Кондор, 2015. 228 с.
11. Господарський Кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/436-15>
12. Грицюк Е. О. «Економіка підприємства»: Опорний конспект лекцій. Чернівці, 2018. 236 с.
13. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. 542 с.
14. Завалкевич Л.Э. Психологія ефективного менеджера. Київ: Ника-Центр, 2012. 288 с.

15. Завіновська Г.Т. Економіка праці. Київ: КНЕУ, 2017. 158 с.
16. Закон України «Про колективні договори і угоди». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3356-12>
17. Закон України «Про оплату праці» URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
18. Закон України «Про відпустки» URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80>
19. Занюк С. С. Психологія мотивації: Навч. посібник. Київ: Либідь, 2018. 304 с.
20. Калина А.В. Економіка праці: Навч. посіб. Київ: МАУП, 2014. 272 с.
21. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/322-08>
22. Колларі Д.І. Як стати хорошим мотиватором. Київ: Дека, 2018. 21 с.
23. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 337 с.
24. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. Посібник. Київ: КНЕУ, 2021. 224 с.
25. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу: Навч.посіб. Київ: МАУП, 2016. 408 с.
26. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
27. Крамаренко В. І. Менеджмент: Навчальний посібник Київ: ЦУЛ, 2020. 248 с.
28. Крамаренко В.І. та ін. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2018. 272 с.
29. Кредісов А.І., Панченко Є.Г. Менеджмент для керівників. Київ: «Знання», КОО, 2019. 556 с.
30. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: «Кондор». 2016. 308 с.

31. Лисогор Л. Роль матеріальної мотивації в забезпеченні ефективності використання трудового потенціалу України. *Україна: аспекти праці*. 2020. №5. С. 23-25
32. Макуха Я.Д. Кадрове діловодство: Навч. посіб. Київ: Знання, 2006 143 с.
33. Менеджмент персоналу: навч. посіб. За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2018. 398 с.
34. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2017. 311 с.
35. Наказ Державного комітету статистики України «Про затвердження інструкції зі статистики заробітної плати» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0114-04>
36. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Навчальний посібник. Івано-Франківськ: «Плай», 2017. 695 с.
37. Організаційна поведінка. Д. Гелрічел Київ: Основи, 2019. 726 с.
38. Основи психології й педагогіки: Підруч. О. М. Бандурка, В. О. Тюріна, О. І. Федоренко. Харків: Унт. внутр. справ, 2018. 336 с.
39. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: Підручник. Київ: «Кондор», 2006. 664 с.
40. Рудінська О.В., Яроміч С.А., Молоткова І.О. Менеджмент. Київ: Ніка Ельга Ніка-Центр, 2017. 336 с.
41. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2015. 336 с.
42. Сладкевич В. П. Мотиваційний менеджмент: Курс лекцій Київ: МАУП, 2020. 168 с.
43. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. Київ: МАУП, 2020. 488 с.
44. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Посібник Київ: Академвидав, 2008. 464 с.

45. Ульяненко Ф.М., Нікітченко С.М. та ін. Кадровий менеджмент державної контрольно-ревізійної служби та управлінь: Навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2017. 320 с.
46. Управління людськими ресурсами: філософські засади: Навч. посіб. Ред. В.Г. Воронкова. Київ: Професіонал, 2018. 576 с.
47. Управління трудовим потенціалом: Навч. посіб. В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, О.П. Керб Київ: КНЕУ, 2015. 403 с.
48. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник Київ: Либідь, 2018. 448 с.
49. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2018. 608 с.
50. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник. Київ: Академвидав, 2018. – 488 с.
51. Червінська Л.П. Фактори мотивації персоналу в менеджменті. Київ: Правда Ярославичів, 2018. 254 с.
52. Шегда А. В. Менеджмент: Навч. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2020. 583 с.
53. Юргутіс І. А., Кравчук І.І. Основи менеджмента: Навч. посіб. Київ: Освіта, 2018. 256 с.
54. Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich S. D. The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance., Harvard Business School Press. Boston Mass., 2001.
55. Nadler D. A. «The Effective Management of Organizational change», Handbook of Organizational Behavior (N.j.: Prentice Hall, 1987), 48 pp.
56. Aithal P. S., Suresh Kumar P. M. (2016), “Comparative Analysis of Theory X, Theory Y, Theory Z, and Theory A for Managing People and Performance”, available at: [https://www.researchgate.net/publication/306031634\\_Comparative\\_Analysis\\_of\\_Theory\\_](https://www.researchgate.net/publication/306031634_Comparative_Analysis_of_Theory_)

X\_Theory\_Y\_Theory\_Z\_and\_Theory\_A\_for\_Managing\_People\_and\_Performance  
(Accessed 10 April 2024)

57. Ihensekien O. A., Joel A. C. (2023), “Abraham Maslow’s Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg’s Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance”, available at: <https://doi.org/10.24818/REJ/2023/85/04>

58. Sanjeev M. A., Surya A. V. (2016), “Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification”, available at: <https://doi.org/10.1007/s40745-016-0077-9>

59. Boyatzis, R.E. (2017), “McClelland, David C.”, available at: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8\\_2230-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_2230-1)

60. Zboja J. J., Jackson R. W., Grimes-Rose M. (2020), “An expectancy theory perspective of volunteerism: the roles of powerlessness, attitude toward charitable organizations, and attitude toward helping others”, available at: <https://doi.org/10.1007/s12208-020-00260-5>

61. Iancu D., Badea D. (2015), “Perspectives On Using Theory Porter-Lawler Student Motivation Military”, available at: <https://doi.org/10.1515/kbo-2015-0034>

62. Govindaraju N. (2018), “The role of traditional Motivation theories on employee retention”, *International Journal of Arts, Humanities and Management Studies*. Madhya Pradesh, vol. 4, no. 6, pp. 95–110.