

**Міністерство освіти і науки України**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра економіки підприємств і корпорацій**

**ЗЕЛЕНЮК Ірина Романівна**

**Мотивація робітників основного виробництва на підприємстві /Motivation primary production workers in the enterprise**

Спеціальність 8.03050401 – Економіка підприємства

Магістерська програма – Економіка і управління підприємством  
Магістерська робота

**Виконала:**

Студентка групи ЕПІМ-21  
І. Р. Зеленюк

---

підпис

**Науковий керівник**

к.е.н., доцент Е. Т. Карапетян

підпис

Дипломну роботу допущено до захисту

«\_\_»\_\_\_\_\_ 2013р.

Зав. кафедри

професор Гринчуцький В.І.

---

**Тернопіль – 2017**

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ РОБІТНИКІВ ОСНОВНОГО ВИРОБНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Основні сучасні теорії мотивації робітників	6
1.2. Суть, форми та показники мотивації робітників основного виробництва	155
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ РОБІТНИКІВ ОСНОВНОГО ВИРОБНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВ	
2.1. Сучасний стан організації мотивації робітників основного виробництва на підприємстві	311
2.2 Аналіз управління мотивації трудової діяльності на підприємстві	411
2.3. Оцінка мотиваційного потенціалу досліджуваного підприємства в конкурентному середовищі	50
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3	
УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ ОСНОВНОГО ВИРОБНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Вибір та комбінування сучасних методів ефективної мотивації робітників	609
3.2. Шляхи вдосконалення мотивації робітників основного виробництва на підприємстві	687
3.3. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання працюючих	754
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	842
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	875
ДОДАТКИ	93

## ВСТУП

**Актуальність теми.** За умов соціально-орієнтованої ринкової системи господарювання, значного значення набуває проблема, яка пов'язана з мотивацією праці. Неможливість досягти поставленої цілі законним методом, відсутніх певних стимулів до роботи, нереалізована мрія про підвищення рівня життя представляють собою виникнення незадоволення працівника своєю роботою та своїм станом у суспільстві. Зневажання стимулюючого фактора у сфері праці стає причиною зниження показників продуктивності праці, якості продукції, трудової дисципліни у певній організації і до кризи в господарській системі в загальному.

Стабільні зміни в економічній та політичній сферах нашої країни, паралельно створюють великі можливості та серйозні загрози для кожного працівника та вкладають значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Саме тому, тільки дієвий стимулюючий механізм, який відповідає сучасним умовам є гнучким для швидких економічних змін, та сприяє ефективному використанню трудових ресурсів.

Зростанню конкурентоспроможності, продуктивності та в кінцевому результаті прибутковості організації, сприяє розроблення та запровадження ефективних стимулюючих моделей. Саме це дозволяє підприємству вийти на новий економічний рівень розвитку та дає можливість втілити свої можливості на світовому рівні.

Про уважне та охайне ставлення керівництва до власних робітників свідчить використання ефективної стимулюючої моделі на підприємстві, а отже і про їх соціальне та матеріальне становище. Імідж будь-якої організації визначається передусім відношенням до всіх працівників, а успіх підприємству гарантується, якщо є зацікавленість його робітників у зростанні продуктивності праці та в повній реалізації свого творчого потенціалу. Ринкові форми господарювання відкривають можливості для практичного використання різноманітних методів стимулювання і не тільки матеріальну мотивацію.

Проблеми стимулювання трудової діяльності робітників основного виробництва та створення спонукального механізму займають відповідне місце

в економіці та досліджувалися багатьма вченими. Багато науковців присвятили свої роботи проблемам мотивації трудової діяльності, а саме А. Сміт, Ф. Тейлор, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, М. Туган-Барановський, А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер та інші.

Зробивши студіювання публікацій вітчизняних вчених ми прийшли до висновку, що підвищення продуктивності праці на підприємстві не існує без формування механізмів мотивування робочої сили. Всі проблеми стимулювання та розвитку людського капіталу в ринкових умовах стали об'єктом уваги таких вчених як: Зеленько Г. І., Ганджурова Л. Ю., Погорелов М. І., Кушнерик О. В., Заярна Н. М., Міцкевич Н. А. та інші.

**Метою даної роботи** виступає комплексне дослідження головних напрямів мотивації праці, вивчення основних методичних підходів та розробка на основі проведеного дослідження практичних шляхів вдосконалення стимулювання праці робітників основного виробництва в системі управління організацією.

Головними завданнями дипломної роботи є:

- вивчити теоретичні аспекти стимулювання трудової діяльності персоналу;
- провести аналіз мотиваційної системи робітників основного виробництва на досліджуваному підприємстві;
- розробити рекомендації щодо удосконалення заохочення трудової діяльності персоналу.

**Об'єктом дослідження** виступає ПП «Агроспецгосп».

**Предмет дослідження** – мотивація робітників основного виробництва та її вплив на досягнення загальних цілей консервного заводу в умовах ринку.

Структура даної роботи – вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел та додатки.

Перший розділ висвітлює загальну оцінку мотивації праці, подано основні теорії та погляди вчених щодо мотивування праці робітників основного виробництва.

У другому розділі розглянуто сучасний стан мотивації робітників

основного виробництва на приватному підприємстві «Агроспецгосп», також проведено аналіз та дано оцінку мотивації трудової діяльності працівників.

В третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення стимулювання трудової діяльності на ПП «Агроспецгосп», та розглянуто зарубіжний досвід матеріального стимулювання.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ РОБІТНИКІВ ОСНОВНОГО ВИРОБНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Основні сучасні теорії мотивації робітників

Проблеми природи і принципів справедливого й ефективного управління працею були предметом роздумів багатьох великих мислителів, а основи реалістичних поглядів на процес досягнення загальних цілей у ході спільної життєдіяльності людей були закладені ще в античності. В доіндустріальну епоху не було потреби в особливих методах управління людьми для покращення економічних результатів, бо за рабовласництва переважали методи прямого примусу до праці, а для феодалізму властиві відсутність особистої свободи виробника в умовах натурального або дрібнотоварного виробництва. Але окремі питання економіки праці, зокрема проблеми природи та організації заробітної плати, досліджувалися вже представниками класичної буржуазної політекономії.

До найбільш правильного розуміння умов ринку та змісту заробітної плати підійшли представники класичної школи – англійські економісти У. Петті, А. Сміт і Д. Рікардо. Вони встановили, що багатство нації створюється у сфері матеріального виробництва, в усіх його галузях. Його універсальним вираженням є не певні продукти, які створюються у промисловості чи сільському господарстві, а вартість товарів. Примноження багатства відбувається тоді, коли авансована у виробництво сума вартостей приростає на додаткову величину. Неупереджений, суворо науковий підхід у дослідженнях дав можливість А. Сміту і Д. Рікардо проникнути у таємниці походження багатства в суспільстві [1, с. 125-129].

Марксизм розвинув до досконалості й аналітично вичерпав на рівні свого часу трудову теорію вартості, персоніфікував всю систему соціально-економічних відносин, створивши галерею економічних типів: капіталіста (торговця, фінансиста, підприємця, рантьє, землевласника), дрібного

виробника, найманого працівника. Критично дослідивши спадщину своїх попередників, К. Маркс дійшов висновку, що робітник продає капіталісту робочу силу, а не працю, як це виглядає на поверхні економічного життя суспільства. Видимість продажу праці породжується тим, що робітник одержує заробітну плату після завершення процесу праці, що її величина змінюється залежно від тривалості робочого дня, а індивідуальні відмінності у заробітній платі зумовлені неоднаковою інтенсивністю праці робітників.

К. Маркс вважав, що праця не може ні продаватися, ні бути товаром, оскільки:

1) вона не має вартості (якщо припустити, що праця має вартість, а вартість є суспільно необхідна праця, уречевлена в товарах, то дійдемо нелогічного висновку, що вартість праці вимірюється самою працею, тобто приходимо до беззмістовної тавтології);

2) щоб її можна було продавати, праця має існувати до моменту купівлі-продажу (проте на ринку праці робітник виступає лише власником здатності до праці, тобто робочої сили, яку покупець-капіталіст починає споживати лише після її купівлі);

3) купівля-продаж праці суперечить обґрунтованому раніше висновку про те, що єдиним джерелом вартості є праця, а також закону вартості й основному закону капіталізму.

Нелогічність висновків західних науковців про продаж праці показано при розгляді питання про сутність факторів виробництва та робочої сили [10, с. 45-49].

Звичайно, з позицій сьогодення впадає в око спричинена ідеологічними поглядами недооцінка К. Марксом розумової, творчої та підприємницької діяльності у створенні національного багатства, проте це не зменшує ролі його економічного вчення, зокрема у сфері дослідження економіки праці та людини.

Економічні категорії «робоча сила» і «вартість робочої сили» були введені в обіг у 50-ті роки XIX ст. після детального вивчення господарських процесів і ретельного аналізу їх відображення в теоріях класиків політекономії — А. Сміта і Д. Рікардо. Була розроблена теорія трудової вартості, вузловою

ланкою якої є положення про двоїстий характер праці. Згідно з цим положенням мінова вартість створюється абстрактною працею, а споживча вартість — конкретною [14, с. 333-336]. Це дозволяє чітко розмежувати зазначені форми вартості та обґрунтувати тезу про те, що сама праця — не товар у повному розумінні, а є лише споживчою вартістю товару, що його продає працівник.

Отже, першим економічним законом, який регулює величину заробітної плати, є закон вартості робочої сили. Його вимоги зводяться до того, щоб величина заробітної плати забезпечувала нормальні умови відтворення робочої сили, не була нижчою від того рівня, який дає змогу підтримувати стан постійної працездатності й утримувати членів сім'ї.

Але, оскільки робоча сила є товаром, то її ціна, як і всіх інших товарів, регулюється співвідношенням попиту і пропозиції. За низької оплати праці попит на працю буде перевищувати пропозицію, виникне дефіцит працівників, і, щоб залучити їх, роботодавці почнуть підвищувати заробітну плату. Але якщо оплата праці підніметься вище рівноважного розміру, це призведе до скорочення попиту і водночас до зростання пропозиції праці. Безробіття, що виникне, примусить працівників погоджуватися на нижчу заробітну плату, що у свою чергу спричинить зростання попиту і скорочення пропозиції праці. Внаслідок таких коливань попит і пропозиція визначають ринкову ціну праці. Отже, другим економічним законом, що регулює заробітну плату, є закон попиту і пропозиції.

На розмір заробітної плати впливає дія законів зростання продуктивності праці і підвищення потреб населення. Дія цих законів суперечлива, але саме вони зумовлюють загальну тенденцію динаміки оплати праці.

Поняття «оплата праці» і «заробітна плата» знайшли своє відображення в численних нормативно-правових документах, у наукових працях багатьох учених. Правове регулювання оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах із власниками підприємств, установ та організацій усіх форм власності й видів господарювання, а також окремих громадян на підставі трудового договору, здійснюється Законом України «Про оплату праці» від 24



березня 1995 р. (зі змін. і доп.); Кодексом законів про працю України — главами II, VI, VII, VIII; Господарським кодексом від 16.01.2003 р., Законом України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р., Генеральною угодою між Кабінетом Міністрів України і Конфедерацією роботодавців України та профспілковими об'єднаннями України на 2008-2009 рр., а також іншими нормативно-правовими актами, колективними договорами й локальними положеннями підприємств.

Підкреслимо, що вказані акти регулюють оплату праці тільки найманих працівників, які уклали трудовий договір. Оплата праці інших працівників визначається угодою між роботодавцем і працівником (Господарський кодекс). До винагороди за працю власників, співвласників, членів господарських товариств, окремих підприємців правові терміни «оплата праці», «заробітна плата» не застосовуються. Їхньою винагородою за працю є прибуток (дохід), який розподіляється між співвласниками на підставі статуту або установчого договору за укладеною угодою. Правове визначення заробітної плати міститься у ст. 1 Закону України «Про оплату праці». Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства (ст. 1 Закону України «Про оплату праці»). У законодавстві вживаються два терміни — «оплата праці» і «заробітна плата». Традиційно щодо оплати праці найманих працівників застосовується термін «заробітна плата». Цим підкреслюється, що грошова винагорода виплачується за витрачену працю, за роботу, яка виконана, і залежність розмірів ЗП від результативності праці. Оплата праці залежить не тільки від результатів праці окремого працівника, й від результатів праці, дохідності підприємства. Нині в законодавстві терміни «оплата праця» і «заробітна плата» використовуються як синоніми.

Однак, на нашу думку, термін «оплата праці» більш широкий і охоплює організацію оплати праці, регламентацію її окремих елементів і всієї системи правових засобів у цій сфері, тоді як термін «заробітна плата» окреслює права працівника у трудових відносинах, зокрема право на отримання грошової винагороди [31, с. 84-87]. Визначення поняття «заробітна плата» в різних

нормативно-правових документах і працях науковців відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «заробітна плата» в нормативно-правових документах і навчально-методичній літературі [52, 53]

Джерело	Визначення
Кодекс Законів про працю України	Заробітна плата – це винагорода, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу.
Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р.	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.
Проект Трудового кодексу України	Заробітна плата – винагорода, обчислена у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу.
Конвенція Міжнародної організації праці № 95 «Про охорону заробітної плати» (ратифікована Указом Президії Верховної Ради УРСР від 30.06.1961 р. )	Термін «заробітна плата » означає, незалежно від назви ц методу обчислення, будь-яку винагороду або будь-який заробіток, який обчислюється у грошах і встановлюється угодою або національним законодавством, котрий в силу письмового або усного договору про наймання підприємець виплачує працівнику за працю, яку виконано чи має бути виконано, або за послуги, які надані чи мають бути надані.
Д. П. Богиня, О. А. Грішнова «Основи економіки праці»	Заробітна плата – це винагорода або заробіток, обчислений у грошовому виразі, який за трудовим договором роботодавець сплачує працівникові за роботу, яку виконано або має бути виконано.

Проаналізувавши наведені визначення, можна відмітити, що в Кодексі Законів про працю України, Законі України «Про оплату праці», проекті Трудового кодексу України визначення, незважаючи на різні звучання, однакові за змістом. А визначення в Конвенції МОП № 95 «Про охорону заробітної плати» і науковців Д. П. Богині та О. А. Грішнкової відрізняються: заробітна плата може виплачуватися авансом за роботу, яку має бути виконано. Крім того, Конвенція МОП передбачає усну домовленість про наймання, тобто

правове поле за цим документом формує більш демократичні засади для укладення трудового договору.

На мій погляд, можна запропонувати таке визначення поняття «заробітна плата», яке відбиває реалії сучасної економічної ситуації. Заробітна плата – це винагорода, обчислена у грошовому виразі або в натуральній формі, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу з урахуванням його трудового внеску.

Розвиток оплати праці в Україні не можна розглядати відокремлено від розвитку її колективно-договірного регулювання, оскільки переважно саме колективні угоди регламентують розміри оплати праці, умови праці, застосування додаткових матеріальних стимулів. Нами проаналізовано основні етапи колективно-договірного регулювання оплати праці в Україні (табл. 1.2).

Отже, розвиток системи оплати праці і важелів її регулювання відбувався непросто: досягнення колективного регулювання оплати праці на початку ХХ століття були скасовані радянською владою на декілька десятиліть і не використовувались. І тільки з проголошенням незалежності в Україні почали відбуватися демократичні реформи колективно-договірного регулювання оплати праці, хоча вони й не позбавлені певних недоліків. Низка законів, прийнятих на початку 90-х років, містила суперечливі положення, які були усунуті у проекті Трудового кодексу. Але законодавча гілка влади гальмує прийняття цього документа [33, с. 247-250].

Розглянемо докладніше вплив командно-адміністративної системи на мотивацію праці. У свій час, щоб позбутися «ринкової анархії», в СРСР було запропоновано планову систему, на протигагу капіталістичному закону отримання максимального прибутку було поставлено соціалістичний закон – повного забезпечення постійно зростаючих потреб суспільства. У цій моделі Держплан на основі наукових норм споживання, які визначались Інститутом харчування, і кількості населення визначав загальнодержавні потреби у продуктах харчування, враховував також й інші потреби, доводив їх до виробників через систему централізованого планування, що мало забезпечувати відповідність потребам виробництва.

Однак за централізованого планування система матеріального

Таблиця 1.2

Основні етапи колективно-договірного регулювання оплати праці в  
Україні [65, с 666-672]

Період	Особливості формування оплати праці
Російська імперія (початок ХХ ст.)	Внаслідок тривалої боротьби металістів м. Харкова за свої права було укладено колективні договори, на основі яких визначалися розміри заробітної плати.
2 липня 1918 р.	Видано декрет Ради Народних Комісарів «Про порядок затвердження колективних договорів (тарифів)», яким встановлювались ставки заробітної плати. Він поширювався на всі колективні договори, що визначали оплату праці в усіх видах і формах.
Період «військового комунізму » (1919-1920 рр.)	Відмінено укладання колективних договорів і встановлено систему централізованого регулювання виробництва в тому числі оплати праці, визначено умови її нормування.
2 грудня 1922 р.	На сесії ВУЦВК прийнято Кодекс Законів про Працю, яким регламентовано основні правила і підходи до оплати праці.
1933-1947 рр.	Всі питання оплати праці вирішувались у централізовану порядку, величина тарифної оплати праці була низькою, колективні договори не укладалися.
4 лютого 1947 р.	Постановою Ради Міністрів СРСР «Про укладення колективних договорів на підприємствах» відновлено практику укладання колективних договорів на сільськогосподарських підприємствах, у радгоспах, МТС. Однак ці договори не були основним джерелом трудового права.
Вересень 1965 р.	Господарською реформою було закріплено за колективним договором нормативний характер.
Початок 90-х років ХХ ст.	Прийняті Закони України «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди», «Про підприємства України», «Про колективне сільськогосподарське підприємство», «Про господарські товариства», «Про кооперацію», «Про фермерське господарство», «Про зайнятість населення», «Про відпустки», в яких знайшли відображення питання правового регулювання оплати праці, проголошено можливості самостійного використання способів

	матеріального стимулювання для суб'єктів господарювання.
--	--

Продовження таблиці 1.2

8 лютого 2007 р.	Верховна Рада України у першому читанні схвалили законопроект «Про соціальний діалог в Україні», що встановлює правові основи соціального діалогу між виконавчою владою, роботодавцями і найманими працівниками, передбачено створити Національну тристоронню соціально-економічну раду для врегулювання питань з оплати праці.
Червень 2008 р.	Верховна Рада України у першому читанні схвалила проект Трудового кодексу України, який врегулює всі розбіжності у питаннях правового регулювання оплати праці.

стимулювання мала багато недоліків:

- по-перше, недостатньо враховувалися можливості виробництва;
- по-друге, на ній позначались недоліки механізму розподілу за централізованим плануванням та постійне коригування планових завдань;
- по-третє, система ціноутворення не була пов'язана з попитом на вироблену продукцію.

Це призвело до стагнації сільськогосподарського виробництва. Проголошена самостійність діяльності підприємств (у 70-80-ті роки ХХ ст.) носила лише декларативний характер і фактично зводилась до виконання рішення партійних і галузевих органів з організації виробництва. Останнє суттєво впливало на формування заохочувальних матеріальних стимулів і просування по службі працівників.

Багаторічна діяльність підприємств за такої системи стимулювання формувала у суспільстві негативне ставлення до праці і засобів виробництва, результативності господарювання. Переважало прагнення не стільки отримати певні результати від праці, скільки догодити владним структурам у виконанні їх завдань, що давало змогу сподіватись на окремі пільги в матеріальній і соціально-побутовій сферах. За таких умов свідомий вибір людиною певної

моделі поведінки ґрунтувався на суб'єктивних факторах, на прагненні будувати свій авторитет за рахунок чіткого виконання вказівок, наказів, розпоряджень. Поряд із цим на продуктивність праці більш добросовісних працівників позитивно впливали підвищена заробітна плата, задоволення характером праці, її умовами, очікування визнання, успіху та просування по службі [34, с. 143-145].

Фактично декларований рух до «побудови комунізму» у сфері матеріального стимулювання і мотивації праці зводився до властивої феодалізму відсутності особистої свободи виробника, а також потреби у зважених методах управління людьми для покращення економічних результатів.

На сучасному етапі розбудови ринкових відносин, за демократизації економіки і політики, реформування відносин власності і системи господарювання вирішення основних питань оплати праці, які раніше жорстко регулювалися «зверху», передано підприємствам. Це дає право господарствам створювати власні диференційовані системи оплати праці і водночас покладає відповідальність на їх керівників за розрахунки з працівниками.

З переходом до ринкових відносин розширюються складові системи матеріального стимулювання. Якщо раніше було два основні джерела стимулювання праці — зарплати і надходження від реалізації продукції, виробленої в особистому підсобному господарстві, — то в сучасних умовах з'явилися нові джерела, пов'язані з приватною власністю на майно та земельні паї, які можуть бути передані в оренду і давати власнику додаткові надходження [36].

У зв'язку з цими перетвореннями змінюється і структура сукупного доходу працівника, основними видами якого зараз є: дохід від трудової діяльності (основна оплата, премії, доплати, надбавки); виплати і компенсації, які пов'язані з умовами праці на підприємстві (доплати за важкі та шкідливі умови праці, роботу в нічний час, святкові дні і т. п.); доходи від власності (дивіденди від вкладеного капіталу, акцій, приватизаційних сертифікатів тощо); виплати і допомоги, пов'язані з соціальним захистом від інфляції, зниженням

рівня життя, іншими негативними наслідками перетворень. У зв'язку з цим виникла необхідність застосування таких економічних механізмів, які б забезпечили стимулювання працівників сільськогосподарських підприємств на основі врахування особистого інтересу. Природа праці полягає в тому, що вона завжди була і є для людини провідним джерелом засобів існування та забезпечення добробуту. Людина працює в першу чергу для придбання певної кількості матеріальних благ, які необхідні для задоволення її потреб [45, с. 14-18].

Тому, на нашу думку, заслуговує на увагу таке визначення поняття «матеріальне стимулювання праці». Матеріальне стимулювання праці — це сукупність заходів економічного характеру, спрямованих на трудову активізацію працюючих із метою досягнення як найвищих результатів господарювання для підприємства в цілому, так і найвищих результатів для конкретного працівника.

Заробітна плата (основна її частина — меншою мірою, додаткова — більшою мірою) є основним елементом стимулювання. Але, крім оплати праці, стимулюючу функцію можуть виконувати різні заходи матеріального характеру, які обов'язково знаходять своє відображення в нормативно-правових документах, якими керуються на сільськогосподарських підприємствах: положеннях про оплату праці, колективних угодах, статутах, наказах тощо [81, с. 378-381].

## **1.2. Суть, форми та показники мотивації робітників основного виробництва**

Мотивування працівників, безперечно, є важливим інструментом у діяльності підприємства, який потребує оперативного використання. Існує безліч міркувань щодо мотивації, деякі вважають, що вона зароджується безпосередньо в середині кожної людини, це особисті відчуття, бажання, що спонукають до праці. Інші припускають, що мотивування виникає під впливом чинників, які є зовні.

А. Колот трактує мотивацію як сукупність і внутрішніх, і зовнішніх сил, що підштовхують людину, схиляють до виконання своєї діяльності, спрямовує на досягнення цілей підприємства й особистих. Отже, це вплив усіх мотиваторів, які мають вплив на поведінку особистості [33, с. 247-250].

Розвитку персоналу сприяють такі способи мотивації як моральний і матеріальний. На мою думку, не можливо розділити важливість цих методів, потрібно використовувати, комбінувати їх, проте враховуючи усі проблеми, які сьогодні оточують нашу країну, досить часто матеріальні стимулятори є вагомішими за нематеріальні.

Матеріальне стимулювання являє собою різноманітні системи, а також форми заробітної плати, яка містить багатоманітні премії, надбавки, бонуси. В сучасних умовах застосування матеріальних стимулів сприяє високопродуктивній праці, працівники прагнуть підвищити свій творчий потенціал, охоплює весь колектив і підштовхує кожного до розвитку своїх можливостей.

За словами О. Грішнєвої заробітна плата являє собою винагороду, яка обчислена у грошовому вигляді, яку роботодавець обов'язково повинен сплатити працівнику за виконану роботу згідно трудовому договору [17, с. 198-204].

Мотивування матеріальним способом спрямоване на те, щоб задовольнити грошову потребу працівників, тобто в одержанні вищої зарплати за рахунок покращення особистої майстерності, підвищення власного рівня та кар'єрний ріст. Тому чим вищий заробіток буде отримувати співробітник, тим більше в нього буде прагнення якісно виконати роботу.

Як уже зазначалося вище, основою матеріальних заохочень є заробітна плата, яка збільшується за рахунок додаткових виплат, які схематично зображені на рис. 1.1.

Працівникам можуть начислятися різноманітні доплати за те, що працювали у важких умовах, за вплив різноманітних факторів та ненормований день, а також, якщо робітники працюють на змінах у ночі. Надбавки застосовують за умови перевищення норми, за якість, за невідкладні завдання



та особистий внесок. Премії надаються за креативні пропозиції, освоєння новітніх технологій та високі досягнення.

Крім цього, для підвищення матеріального заохочення, на підприємствах використовуються компенсаційний пакет. На думку науковців, він включає певний набір як матеріальної, так і нематеріальної винагороди, що отримує.

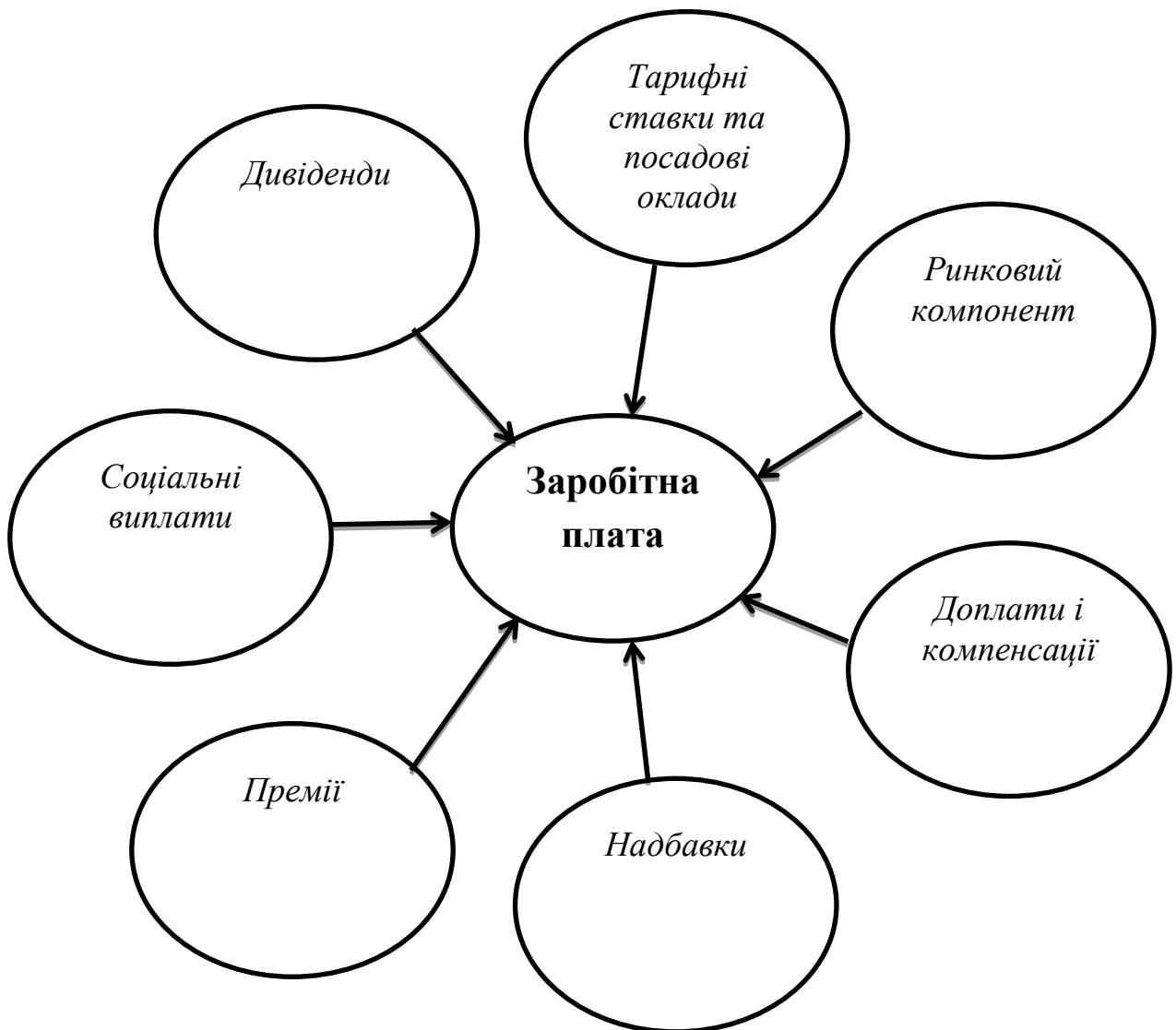


Рис. 1.1. Виплати, які включаються до заробітної плати [28, с. 170-174]  
персонал за витрачений час, зусилля, здоров'я та знання. Він має досить багато компонентів і створюється лише тоді, коли проаналізовано стратегію розвитку, можливості підприємства.

Система винагород формується з таких елементів:

- ✓ базова оплата;
- ✓ додаткові виплати, які включають премії та бонуси;

- ✓ соціальні виплати, або ж інша назва – бенефіти [6, с. 150-159].

Основна зарплата фактично є винагородою за постійне виконання обов'язків, що відповідають посаді та не залежить від підсумку роботи в кінці.

Бенефіти розглядають як соціальні пільги, тобто їх можна назвати додатковими благами, які одержують співробітники, для підвищення якості життя та власного добробуту. До них можна віднести оплату відпусток, витрати на телефонні дзвінки, транспорт, обіди, медична страховка, все це, звичайно, залежить від можливостей організації.

Соціальні пільги – це додаткові блага, які отримують працівники від підприємства, підвищують їхній добробут, а також якість трудового життя. Частина пільг є обов'язковими, які надаються в законодавчому порядку, а інша частина соціального пакета надається добровільно, яка залежить від прибутковості підприємства.

Співробітникам підприємства найчастіше надаються такі види пільг:

- ✓ житлова допомога;
- ✓ страхування майна;
- ✓ особисте страхування;
- ✓ додаткове медичне страхування;
- ✓ оплата обідів та продовольчі пайки;
- ✓ надання засобів мобільного зв'язку, оплата витрат мобільного зв'язку;
- ✓ надання службового транспорту, оплата витрат на транспорт;
- ✓ часткова оплата витрат на освіту та підвищення кваліфікації;
- ✓ премії до свят, корпоративних подій.

Досить часто керівники не знають інших способів заохочення, або ж не бажають цікавитися інтересами підлеглих, і використовують знайомий спосіб – мотивування грошима, адже вони є важливим важелем підвищення продуктивності. Окрім цього, чим більше грошей отримує працівник, тим більше підприємство демонструє йому зацікавленість в його праці та знаннях. Проте регулярне підвищення зарплати сприяє зменшенню активності працівників і продуктивності, тобто працівники уже не сприймають її як заохочення, а скоріше як обов'язок [15, с. 98-103].

Однак крім позитивного матеріального заохочення існує і негативне, яке передбачає певну систему штрафів. Дуже часто на підприємствах застосовують штрафи і санкції частіше порівняно з надбавками, використовують жорсткіший метод. Мало хто замислюється над тим, що це, певна річ, не є ефективним стимулом. Тому що чим більше карати працівників, тим більша вірогідність, що наступного разу робота не буде виконана добре та якісно. Хоча для деяких людей це є поштовхом, і вони прагнуть довести, що наданий їм штраф був несправедливий, або ж виправитися в очах керівництва. Проте в деяких організаціях штрафи часто замінюють заохоченнями, тобто якщо кінцевого результату немає, тоді немає і заохочення.

Отже, аспекти матеріального спонукання до праці, безперечно, відіграють важливу роль. На даний момент їх частіше використовують, відповідно вони є основними стимулами для розвитку працівників на підприємствах, але не слід забувати і про моральне заохочення. В будь-якому питанні слід шукати альтернативу та і в цьому випадку, керівникам потрібно навчитися комбінувати ці два методи. За допомогою грошей ми можемо залучити працівника, але утримати його на цій роботі зможемо лише тоді, коли будемо застосовувати нематеріальні стимули.

Система мотивації є основою управління персоналом, тому правильно організована та розроблена система сприяє підвищенню активності людини та створює умови, які задовольняють працівника. Науковці зазначають те, що кожна людина це особистість, яка має власні потреби, не звертаючи увагу на це керівники часто використовують ті ж самі стимули для всіх. Тому потрібно не забувати, що для кожного працівника потрібний особистий підхід, це зробить мотивування ефективним, потрібно враховувати вік, стать, психологічні особливості та соціальне становище працівника.

Під нематеріальним стимулом науковець Г. Іванченко розуміє такі заохочення до результативної роботи, які не видаються працівнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть вимагати від підприємства інвестицій в якість робочої сили, а саме: планування кар'єри, можливість розвитку і навчання, оздоровлення, додаткові пільги тощо. Основний ефект,

який досягається за допомогою нематеріальної мотивації – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості працівників до підприємства[27, с. 21-23].

У 2010 році Київський міжнародний інститут соціології провів опитування працівників у декількох регіонах України, яке стосувалося гендерних пріоритетів морального заохочення в процесі професійного зростання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Гендерні пріоритети морального заохочення [2, с.98-101]

Для чоловіків	Для жінок
1. Кар'єра, оплата обіду або тренажерного залу	1. Культурний розвиток (участь у виставках, програмах)
2. Культурний розвиток (участь у виставках, програмах)	2. Оплата за транспорт, мобільний зв'язок, отримання цінних подарунки
3. Оплата відпусток	3. Надання додаткового відпочинку
4. Навчальні тренінги, проходження курсів	4. Навчальні тренінги, проходження курсів
5. Надання додаткового відпочинку	5. Оплата відпусток
6 Оплата за транспорт, мобільний зв'язок, отримання цінних подарунки	6. Кар'єра, оплата обіду або тренажерного залу

Як бачимо, для чоловіків на першому місці важливішим є кар'єрний ріст, та надання обіду, або ж абонементу в зал, відповідно менш важливими вони вважають подарунки, оплату за проїзд та мобільний зв'язок. Для жінок професійне зростання не є настільки важливим як культурний розвиток.

Нематеріальну мотивацію можна поділити на два напрямки: морально-статусне стимулювання та індивідуально-соціальне мотивування (рис. 1.2).

Цей перелік не є закінченим, існує безліч стимулів, які можна застосовувати. Наприклад, найбільш поширеним заохоченням виділяють службове просування, яке є ефективним способом підвищення лояльності працівника до підприємства, за рахунок цього підприємство збереже висококваліфікованих та компетентних працівників, а у співробітників не виникне бажання змінити місце роботи. Крім цього, важливим стимулом залишається можливість підвищити рівень професіоналізму, кожний фахівець

своєї справи прагне освоїти щось нове, але не завжди на це вистарчає коштів, тому з боку підприємства це є вагомим кроком.

Звичайно, робоче середовище відіграє не останню роль в цьому напрямку мотивації. Для людини є важливим оточення, в якому вона працює, робоче місце, колектив. Якщо працівник працює щоразу в напруженості та стресі, то це негативно відображається на ефективність роботи і на здоров'ї працівника.



Рис. 1.2. Напрями нематеріального заохочення [43, с. 168-171]

Співробітникам важливо відчувати належність до підприємства, розуміти, що їхня робота ціниться і є важливою. Важливим аспектом є коректне відношення керівника до персоналу. Працівник стає більш мотивований, коли відчуває довіру з боку роботодавця, відповідно підвищується довіра і до керівництва з боку підлеглого.

Важливим стимулом є похвала, яка є як позитивною, так і негативною.

Однак до негативної співробітнички швидше привикають і щоразу вона стає жорсткішою. Досить часто вистарчає просто подяки з боку керівника, для того, щоб заохотити особистість. Керівник повинен вчасно підтримати підлеглих, їм потрібно знати, що вони зможуть звернутися до нього за порадою. Крім цього, співробітнички прагнуть пишатися роботою, яку вони виконують, і підприємством. Згуртований колектив завжди сприяє ефективній роботі. Відчуттю згуртованості сприяють різноманітні корпоративні заходи, похід в театр, виставку, святкування нового року, днів народжень, які будують міцні відносини.

Я вважаю, не слід недооцінювати моральне заохочення, тому що в деяких ситуаціях воно є більш ефективним, ніж грошова винагорода. Роботодавцям слід ретельніше вибирати стимул, який спонукатиме до праці.

Становлення ринкових відносин в економіці України і відповідне їй реформування в кризових умовах соціально-економічного розвитку супроводжувалось реальним зниженням реальної заробітної плати та доходів населення. Доведено, що існуючий рівень зарплати не забезпечує нормального відтворення робочої сили. Тому в структурі факторів мотивації трудової поведінки в Україні переважають матеріальні, особливо оплата праці. Висока мотиваційна дія заробітної плати пояснюється тим, що через її механізм забезпечується першочергово необхідні для нормальної життєдіяльності людини потреби, які нині ще не достатньо задовольняються.

Відчутне зростання заробітної плати можна забезпечити за рахунок підвищення продуктивності праці, економії її матеріальних ресурсів і скорочення непродуктивних витрат виробництва. Досвід показує, що середній рівень заробітної плати приблизно відповідає ефективності і продуктивності праці в країні. Однак просте встановлення співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати може і не спрацювати в сучасних ринкових умовах. Тому для посилення цього зв'язку необхідно переходити до ринкової системи оцінки і оплати праці. Важливо жорстко пов'язати фонд оплати праці з обсягами реалізованої продукції і виручкою, яка поступає від її продажу, тобто оплату праці слід поставити в залежність від підсумків роботи

підприємства [50, с. 217-220].

Система оплати – це методи визначення заробітної плати для працівників. Система оплати є невід'ємною частиною виробничих відносин і може впливати (позитивно чи негативно) як на ефективність роботи організації, так і на відносини між керівниками і підлеглими. Оптимально для конкретного підприємства буде система, що:

- була ретельно розроблена з урахуванням потреб організації та її працівників;
- передбачає відповідальність на всіх рівнях серед керівників і співробітників;
- розроблена, встановлена і підтримується за участі представників працівників.

Можливі та реально застосовувані системи оплати праці працівників підприємств показані на рис. 1.3.

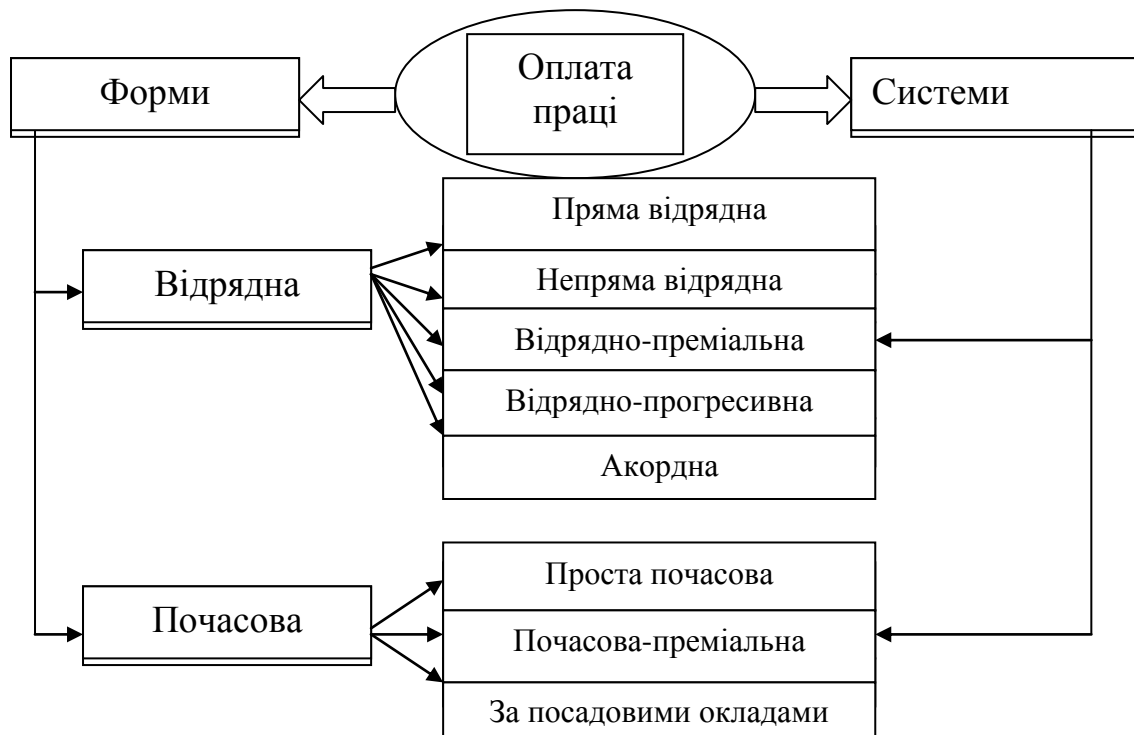


Рис. 1. 3. Форми та основні системи оплати праці [74, с. 206-213]

За прямої відрядної системи заробіток працівника ( $D_{nbc}$ ) розраховується множенням кількості одиниць виробленої продукції ( $v$ ) та розцінки за одиницю

продукції ( $p_0$ ):

$$D_{ПВС} = p_0 * v \quad (1.1)$$

Розцінка визначається діленням погодинної тарифної ставки на норму виробітку або множенням погодинної тарифної ставки на норму часу (в годинах) на виготовлення одиниці продукції.

Чим ефективніше трудиться працівник, тим більшу кількість завдань буде виконано, і тем вищим буде його заробіток. Чим більше завдань виконано за той самий час і на тому самому устаткуванні, тим нижчою буде вартість одиниці випущеної продукції. Пряма відрядна система може забезпечити чітку мотивацію персоналу для того, щоб прикладати додаткові зусилля. Існує сильний зв'язок між індивідуальним заробітком і рівнем зусиль. Але цей зв'язок ґрунтується на ефективному керівництві, яке повинно забезпечити безперервне надходження роботи (замовлень).

За непрямої відрядної системи заробіток працівника залежить не від його особистого виробітку, а від результатів труда працівників, що він їх обслуговує. Вона застосовується для оплати праці допоміжних робітників (наладчиків, ремонтників, кранівників). Заробіток розраховується за формулою:

$$D_{НВС} = s * t * k_{ви} \quad (1.2)$$

де  $s$  – погодинна тарифна ставка;  $t$  – фактично відпрацьована кількість цим робітником;  $k_{ви}$  – середній коефіцієнт виконання норм виробітку всіма працівниками, що обслуговуються.

За відрядно-преміальної системи заробіток працівника складається з відрядного заробітку та премії за досягнення певних результатів:

$$D_{ВПС} = p_0 * v + m \quad (1.3)$$

Відрядно-прогресивна оплата праці передбачає оплату робіт, виконаних у межах встановленої норми ( $n_0$ ) за звичайними розцінками  $p$ , а робіт, виконаних понад базовий рівень ( $n_i$ ) – за підвищеними розцінками ( $p_i$ ) залежно від ступеня виконання завдання. Отже, зарплата визначається формулою:

$$D_{ВПРОГ} = p_0 * v + p_i * n_i \quad (1.4)$$

В системі оплати «по заслугах» працівники одержують преміальні чи



визначену заробітну плату, пов'язану із систематичною оцінкою ділових якостей. Оцінюються такі фактори, як обсяг і якість праці, ініціативність, ставлення до обов'язків, пристосованість до роботи, пунктуальність. Найкраще застосовувати систему, якщо бажано мати стимул у підвищенні індивідуальних показників, а індивідуальна оплата за результатами недостатньо ефективна (наприклад, якщо обсяг роботи важко вимірити). Негативною стороною системи оплати "по заслугах" є її низький мотиваційний рівень, адже заслуги оцінюються за критеріями, визначити які дуже важко. Рівень винагороди визначається факторами, що знаходяться поза контролем працівників (наприклад, суб'єктивна оцінка безпосереднього керівника).

Відмінність акордної системи полягає в тому, що групі працівників розцінки встановлюються за весь комплекс робіт із визначенням кінцевого строку його виконання. Ця система мотивує до скорочення строків роботи і тому використовується в будівельних, ремонтних роботах, при усуненні наслідків аварій.

За почасово-преміальної системи загальний заробіток визначається за формулою:

$$D_{ПРЕМ} = s * t + m \quad (1.5)$$

де  $s$  – годинна тарифна ставка відповідного розряду,  $t$  – кількість відпрацьованих годин,  $m$  – премія за досягнення кількісних або якісних показників.

Гнучкі системи оплати праці засновані на участі працівників у прибутках підприємства. Заробітна плата працівників складається з двох основних частин: постійної та змінної. Постійна частина являє собою базовий оклад працівників, що регламентується запланованим фондом заробітної плати, а змінна частина складається з доплат, розмір яких залежить від загальної ефективності роботи (прибутку) усього підприємства. Відомо, що застосування гнучких систем оплати праці на багатьох підприємствах дозволило значно підвищити продуктивність праці працівників, що сприяло збільшенню прибутку підприємства і, відповідно, заробітної плати працівників. Але внесок кожного

окремого працівника в одержання доходів підприємства за певний звітний період часу буде різним. Тому одна з головних задач керівників підприємства полягає в тому, щоб розподілити як запланований, так і додатковий фонди оплати праці між усіма працівниками підприємства відповідно до фактичної ефективності їхньої праці.

До основних сучасних тенденцій в сфері оплати праці належать:

1. збільшення частки почасової оплати в загальному фонді заробітної плати;
2. створення нових моделей заробітної плати, наприклад безтарифної системи оплати, що базується на частковому розподілі зароблених коштів, призначених для винагородження працівника за певними критеріями, такими як:
  - кваліфікація та діловитість працівника,
  - коефіцієнт трудової участі як узагальнююча оцінка реального внеску кожного робітника в результати колективної праці,
  - міра виконання нормованих завдань,
  - кількість відпрацьованих годин [55].

Преміювання покликане встановити зв'язок між винагородою і перевищенням встановленої норми продуктивності праці. Хоча заробітна плата також може успішно виконувати цю функцію, вона найчастіше має свої обмеження: або тимчасові (затримка зарплати), або матеріальні (обмежена розрядом). Тому така нагорода часто не співвідноситься одержувачем із виконаною роботою. Преміювання ж використовується як засіб мотивації на додаток до заробітної плати.

Для визначення ступеня ефективності системи преміювання, що діє на підприємстві, необхідно визначити співвідношення реально отриманого ефекту від використання певного методу преміювання і витрат на його проведення. Згідно з цим показником ефективною стає система матеріального стимулювання, що дає змогу одержати додатковий ефект, який перевищує за розмірами преміальні виплати. Критерій ефективності можна подати рівнянням

$$Pe \geq \sum Bn \quad (1.6)$$

де  $Pe$  – розмір економічного ефекту, одержаний унаслідок дії системи матеріального стимулювання,

$\sum B_{II}$  – сума преміальних виплат персоналу підприємства.

Різниця між цими показниками являє собою додатковий абсолютний прибуток, одержаний унаслідок преміювання працівників. Розрахувати його можна за допомогою рівняння:

$$Pa = Pe - \sum B_{II} \geq 0 \quad (1.7)$$

де  $Pa$  – додатковий абсолютний прибуток підприємства, одержаний внаслідок дії системи преміювання [70, с . 291-294].

Для того, щоб система стимулюючого винагородження була ефективною, необхідно виконання двох основних вимог: проведення періодичної оцінки робіт, справедлива оцінка (службовці повинні відчувати, що їхня робота оцінюється так само справедливо, як і робота їхніх колег).

Ключове питання при розробці системи стимулюючого винагородження - система оцінки праці. Безумовно, що результати праці на деяких робочих місцях складніше оцінити, ніж на інших (наприклад, праця менеджера і праця продавця).

Ключове питання у вимірюванні виконаної роботи — ступінь довіри до адміністрації, що проводить цю оцінку. Службовці повинні відчувати пряму залежність між виконаною роботою і винагородою. Ця вимога особливо важлива при груповій роботі. Члени групи повинні відчувати, що результат групової роботи складається з індивідуальних внесків кожного.

Перевага індивідуальних систем стимулювання полягає в тому, що службовці можуть бачити безпосередні результати своєї праці. Це вносить елемент змагання в роботу персоналу. Проте загалом цей позитивний факт може мати негативні наслідки — погіршення стосунків у колективі, замкнутість, заздрість.

Система винагородження може бути:

- прямою (кожна одиниця продукції, зроблена понад норму, має ту саму фіксовану ціну),

- диференційованою (вища оплата виробів, зроблених понад норму; вища оплата всієї партії товару, якщо норма була перевиконана).

Перераховані форми стимулювання стосуються переважно «синіх комірців». Для стимулювання управлінської праці і праці, не пов'язаної безпосередньо з виробництвом, застосовуються інші форми мотивації. Один із найбільш поширених видів стимулювання заснований на комісійних (відсотках). Не менш часто використовується така форма винагороди, як бонус. Премія видається одноразово за відмінну роботу — при цьому вона може видаватися за рекордну кількість зробленої продукції, або за відмінну якість продукції чи праці в цілому (для управлінців, наприклад).

Премія не обов'язково обчислюється у грошовій формі – це можуть бути призи, путівки. Небажано, щоб премія була гарантованою. У цьому випадку вона втрачає своє мотивуюче значення і розглядається службовцями як частина заробітної плати. Додаткова винагорода виплачується службовцям не тільки за зроблену продукцію або інтенсивну працю. Стимулюватися можуть раціоналізаторські пропозиції, спрямовані на економію яких-небудь ресурсів, зменшення витрат, оптимізацію роботи з клієнтом – тобто всі ті пропозиції, що у підсумку збільшують прибуток. Для оцінки цих пропозицій використовуються спеціальні комісії і комітети [16, с. 198-204].

Віднедавна у деяких компаніях стала практикуватися виплата премій, пов'язаних із довгостроковим результатом, що настає через 3-5 років. Винагорода може здійснюватися через участь у прибутках і акціонуванні компанії. Ці форми «преміювання» звичайно використовуються для управлінського персоналу. Така форма, безумовно, вигідна насамперед для самої компанії, тому що змушує менеджерів працювати ефективніше на благо компанії — їхній прибуток безпосередньо пов'язаний із прибутком компанії. Компаніями використовується також така форма преміювання, як запас акцій, «фантом» — звичайно якийсь запас акцій, отриманих працівником, відкладається і зберігається аж до виходу у відставку. При виході у відставку працівник може одержати або свої акції, або гроші, еквівалентні квотування акцій. Цінність таких заощаджень полягає в тому, що працівник не вкладає

«живі» гроші, а якщо акції знеціняться, то працівник не зазнає збитків.

Серед організаційних стимулів широко практикується преміальний фонд, розрахований на всіх співробітників компанії. Розмір цього фонду залежить від прибутку компанії за поточний рік. Подібна постановка проблеми мотивує службовців працювати дуже інтенсивно і розвиває почуття групової відповідальності. При розподілі нарахованої по підприємству загальної суми премії його колектив самостійно встановлює премію конкретному працівнику згідно його особистого внеску в загальний результат, який відображується в коефіцієнті трудової участі (*КТУ*):

$$КТУ = K_b + \sum K_{зб} - \sum K_{зн} \quad (1.8)$$

де  $K_b$  – базовий коефіцієнт,

$K_{зб}$  – значення показників, що збільшують коефіцієнт,

$K_{зн}$  – значення показників, що зменшують коефіцієнт,

Отже, в даному розділі досліджено методологію впровадження системи мотивації трудової діяльності персоналу на підприємствах. Вивчено існуючі методи управління працею, адекватні ринковим умовам механізми спонукання до ефективної, новаторської праці, а також шляхи активізації людського фактора з метою оптимального використання трудового потенціалу [20, с. 3-5].

Для досягнення відчутного економічного ефекту українським підприємствам слід впровадити такі складові системи мотивації праці: поєднання елементів погодинної і відрядної систем оплати праці; встановлення розміру оплати праці залежно від рівня кваліфікації, якості роботи, стажу; встановлення надбавок, премій за безаварійну роботу, довгу експлуатацію машин; індивідуалізація оплати праці з урахуванням ініціативності, старанності працівника, дотримання ним правил техніки безпеки, поведінки на виробництві, а також з урахуванням складу сім'ї тощо.

## Висновок до розділу 1

Отже, в першому розділі розглянуто основні сучасні теорії мотивації

робітників, а також проаналізовано форми та показники мотивації робітників основного виробництва.

Вивчення сучасних теорій мотивації працівників надає право говорити про таке:

- 1) для всіх теорій, спільним є визначення залежності потреби – стимули, мотиви – дії;
- 2) більшість з існуючих класифікацій виділяють матеріальні та нематеріальні чинники мотивації;
- 3) значна кількість найрізноманітніших теорій стимулювання свідчить про відсутність однієї загально визнаної;
- 4) визначено також, що жодна теорія не доведена до механізму реалізації, тобто в кожній з них розкритий тільки ідеологічний бік мотивації.

В загальній системі механізму господарювання велике значення має організаційно-економічний механізм регулювання мотивації трудової діяльності працівників, який є однією із складових системи взаємодії елементів та методів впливу на оптимізацію політики соціального захисту працівників організацій шляхом використання економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів мотивації працівників.

Тому суть трудової мотивації полягає у розробці такої системи стимулів, яка б задовольняла найкращим чином усі потреби працівника і зацікавлювала його досягти кращих результатів своєї діяльності. Ця система включає в себе оплату праці, створення нормальних умов для відтворення трудової енергії, робочої сили.

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальний інтерес працівників. Підвищення значення трудових і статусних мотивів не означає абсолютного зниження ролі матеріальних мотивів і стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним істотно підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ РОБІТНИКІВ ОСНОВНОГО ВИРОБНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВ

#### **2.1. Сучасний стан організації мотивації робітників основного виробництва на підприємстві**

З метою розкриття змісту й сутності категорії «мотивація робітників основного виробництва» проаналізовано категоріальний апарат теорії мотивації з урахуванням сформованих умов господарювання консервних заводів України, а саме узагальнено такі поняття: «управління персоналом», «мотив», «потреба», «інтерес», «стимул», «мотивація», «трудова мотивація». Доведено, що мотивацію робітників основного виробництва доцільно розглядати як довгостроковий процес впливу на робітників, що відбувається з урахуванням комплексу зовнішніх і внутрішніх спонукальних мотивів (у вигляді колективних й індивідуальних заохочувальних заходів). Мотивація регулює формування трудової поведінки і підтримує її спрямованість з метою активізації виробничої діяльності робітників до підвищення продуктивності праці та задоволення особистих потреб [4, с. 37-43].

Досліджено роль мотивації в управлінні виробничим персоналом консервного заводу, зарубіжний досвід та можливість його використання на вітчизняних підприємствах, що дозволило зробити висновок про необхідність вибору найбільш дійової та важливої моделі мотивації, реалізація якої повинна мати цільову спрямованість на розкриття потенціалу працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства.

У сучасній теорії визначено, що на мотивацію до ефективної праці персоналу впливає безліч різноманітних факторів, які зумовлюють необхідність використання відповідних видів мотивації. Проведене дослідження класифікаційних ознак мотивації дозволило удосконалити її класифікацію за ознакою «характер стимулювання» шляхом виокремлення додаткових підвидів: технологічної та розвиваючої мотивації, які є пріоритетними в умовах

становлення інноваційної економіки.

Залежно від техніко-технологічного озброєння підприємства, яке використовується в трудовому процесі, змінюються стиль, характер, організація й ефективність праці робітника. У сучасному міжнародному середовищі здатність підприємства до технологічних нововведень стає основним джерелом його конкурентоспроможності. Саме тому технологічні чинники справляють значний вплив на організацію праці робітників основного виробництва. Ефективна система мотивації, яка враховує технологічний фактор, забезпечить найбільш високу продуктивність праці робітників основного виробництва [19]. Саме ці фактори зумовили необхідність виокремлення «технологічного» підвиду у системі мотивації.

Органічне сполучення досягнень науково-технічного прогресу з перевагами ринкових відносин припускає посилення зв'язку науки з виробництвом, оскільки такий підхід впливає на можливість необмеженого екстенсивними факторами підвищення продуктивності праці через удосконалення системи мотивації праці робітників основного виробництва за рахунок становлення розвиваючої мотивації.

Ще одним з видів мотивації є соціальна. В практичній діяльності консервного заводу вона реалізується через надання робітникам соціального пакета, який дозволяє поєднати матеріально-соціальні інтереси співробітників зі стратегічними завданнями підприємства. Доведено, що під соціальним пакетом слід розуміти винагороду, яка надається роботодавцем працівникам згідно з нормами законодавства, а також ту винагороду, яку роботодавець пропонує працівникам з метою їх стимулювання до більш ефективної праці, залучення, утримання та розвитку лояльності до підприємства. В роботі запропоновано поділити усі можливі опції соціального пакета на групи відповідно до потреб, які вони задовольняють, з метою оптимізації структури соціального пакета, який роботодавець надає працівникам (додаток Е) [33, с. 247-250]. Набір опцій, які входять до складу соціального пакета, не повинен бути однаковим для всіх працівників, оскільки кожен з них має свої власні незадоволені потреби.



Під час проходження переддипломної практики, було проаналізовано використання матеріальної мотивації праці на консервному заводі, забезпечення соціальним пакетом працівників заводу; визначено мотиви до праці робітників основного виробництва консервних заводів Тернопільської області, на підставі яких розроблено організаційно-методичний підхід до аналізу мотиваційної системи робітників основного виробництва. Результати аналізу використання організації та оплати праці як інструменту мотивації на консервних заводах Тернопільської області підтвердили, що він широко розповсюджений. Однак слід особливо зазначити, що змінна частина заробітної плати не виконує своєї стимулюючої функції, оскільки системи преміювання, які використовуються на підприємствах, не сприяють підвищенню зацікавленості робітників основного виробництва у поліпшенні результатів праці. Такий висновок було отримано в результаті проведеного дослідження на консервних заводах Тернопільської області та розрахунку залежності показника продуктивності праці від рівня середньої заробітної плати (за допомогою парної кореляції). Для виміру тісноти зв'язку між продуктивністю праці та середньомісячною зарплатою визначено коефіцієнт кореляції [32, с. 85-89].

Результати аналізу довели, що крім заробітної плати є ще приблизно від 20 до 25% факторів, які впливають на мотивацію робітників основного виробництва, та які доцільно враховувати у мотивації робітників основного виробництва. Дослідження, проведене на консервних заводах Тернопільської області, зокрема, на ПАТ «Бережанський консервний завод» (м. Бережани), ПАТ «Заліщицький консервний завод» (м. Заліщики) та ПП «Агроспецгосп» (с. Жовнівка), довели необхідність вдосконалення існуючої системи матеріальної мотивації.

Для досягнення цієї мети, крім основної та додаткової заробітної плати, консервні заводи використовують такий вид мотивації, як надання робітникам соціального пакета. Результати аналізу існуючих умов надання та наповнення соціального пакета доводять, що на досліджених підприємствах незалежно від стажу роботи, посад та інших чинників працівникам надається однаковий соціальний пакет, гарантований нормативно-правовими актами України. Такий

підхід свідчить про недостатньо ефективне використання існуючих інструментів мотивації, що вимагає вдосконалення методичного забезпечення формування соціального пакета з метою підвищення ефективності мотивації [42, с. 110-113].

Основні результати проведеного дослідження ефективності функціонування існуючої системи мотивації робітників основного виробництва на ПП «Агроспецгосп», наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Результати аналізу діючої мотиваційної системи робітників основного виробництва на ПП «Агроспецгосп»

Результати дослідження (виявлені проблеми)	Наслідки
Змінна частина заробітної плати не виконує своєї стимулюючої функції	Відсутність зацікавленості робітників основного виробництва у поліпшенні результатів їхньої праці
Збільшення заробітної плати призвело до зменшення чисельності персоналу	Збільшення коефіцієнта обігу персоналу на підприємствах
Збільшення фонду оплати праці обумовлене загальним зростанням мінімальної заробітної плати в Україні	Якість життя робітників не поліпшується, оскільки реальна заробітна плата збільшується несуттєво
Середньомісячна заробітна плата не є основним фактором, який впливає на рівень продуктивності праці на підприємстві	Фінансові втрати з боку підприємств, оскільки фонд оплати праці збільшується, а продуктивність праці ні
Працівникам надається однаковий соціальний пакет незалежно від стажу роботи, посади та інших чинників	Принцип «зрівнялівки» не приводить до підвищення зацікавленості робітників у результатах їхньої праці
Надання соціального пакета діє лише в рамках мінімально гарантованих нормативів	Відсутня можливість підвищувати мотивацію робітників завдяки задоволенню їхніх потреб з використанням різноманітних соціальних винагород
Мотиви до праці робітників не враховуються в діючих системах мотивації	Неефективна система мотивації

Таким чином, можна зробити загальний висновок про те, що існує

нагальна потреба в удосконаленні системи матеріальної мотивації праці робітників основного виробництва з метою посилення ефективності її використання у практиці даного підприємства завдяки подальшому розвитку методичного забезпечення мотиваційної системи.

Для поліпшення існуючої ситуації в роботі проведено дослідження щодо визначення мотивів до праці виробничого персоналу з метою використання одержаних результатів для розроблення заходів щодо удосконалення системи мотивації.

З метою визначення мотивів до праці робітників основного виробництва проведено опитування (для збору даних використовувалась спеціально розроблена анкета) близько 100 робітників консервного заводу, яке дозволило узагальнити і виділити найважливіші типові мотиви до праці (табл. 2.2).

Аналіз поданих у табл. 2.2 мотивів доводить важливість матеріальної мотивації та використання додаткових заходів щодо формування лояльного персоналу й підвищення ефективності праці.

Визначення мотивів до праці робітників основного виробництва на консервному заводі ПП «Агроспецгосп» довело, що фактори, високу валентність яких виявило опитування, доцільно використовувати як мотиватори персоналу до високоефективної праці та врахувати в процесі аналізу мотиваційної системи, для подальшої розробки організаційно-методичного підходу.

Таким чином, послідовність виконання етапів реалізації організаційно-методичного підходу до аналізу мотиваційної системи робітників основного виробництва полягає у наступному.

Постановка мети дослідження.

Розробка програми та плану проведення дослідження.

Збір, обробка й аналіз інформації за запропонованими напрямками.

Використання матеріальної мотивації праці на консервних заводах:

- структури, розрахунку та розподілу фонду оплати праці й факторів, які впливають на його зміни (чисельність робітників і середня заробітна плата одного робітника);

## Найважливіші типові мотиви до праці виробничого персоналу

Мотиви до праці	Відсоток отриманих позитивних відповідей щодо важливості мотивів, %
Підвищення заробітної плати	64,7
Пенсійне страхування	58,8
Премія	52,9
Отримання пільгових путівок до санаторно-курортних установ	52,9
Отримання матеріальної допомоги у зв'язку з щорічною відпусткою	47,1
Оплата харчування або організація харчування на підприємстві	47,1
Компенсація проїзду на роботу або доставка спеціальним транспортом	47,1
Медичне страхування (оплата ліків, медичне обслуговування)	41,2
Отримання матеріальної допомоги у зв'язку з хворобою, на поховання членів сім'ї	41,2
Надання додаткової оплачуваної відпустки, учбової відпустки	35,3
Надання вільного або гнучкого графіка роботи	35,3
Отримання пільгового кредиту для придбання житла або оплата його оренди	29,4
Подарунки до святкових дат-день народження, весілля, народження дитини	29,4
Навчання, підвищення кваліфікації, здобуття суміжних професій	17,6
Відвідування пільгових екскурсій, подорожей	17,6
Участь у корпоративних вечірках, банкетах	17,6
Оплата послуг мобільного зв'язку	17,6
Зарубіжні поїздки	17,6
Визнання кращим підрозділу	11,8
Підвищення на посаді	11,8
Зарахування в резерв кадрів на просування	11,8
Оплата на навчання членів сім'ї	11,8
Відвідування курсів іноземних мов, спортивного залу, басейну	11,8
Отримання фірмового спецодягу та взуття	11,8
Усна похвала	5,9

- порядку нарахування заробітної плати;
- співвідношення розміру середньої заробітної плати на підприємствах, які досліджувались, та її порівняння із значенням середнього показника по Україні та прожиткового мінімуму;
- індексації заробітної плати;
- системи преміювання робітників;
- доплат і надбавок відповідно до вимог галузевої угоди;
- залежності показника продуктивності праці від середньої заробітної плати .

Забезпечення соціального пакета робітникам підприємств:

- функціонування об'єктів соціальної інфраструктури та витрати на їх утримання;
- витрати на соціальні потреби;
- дотримання соціальних гарантій у галузі соціальної політики, які передбачені нормативно-правовими актами України.

Виявлення мотивів звільнення робітників на підставі розрахунку показників руху кадрів та дослідження причин плинності кадрів.

Визначення мотивів до праці робітників основного виробництва консервного заводу та їх узагальнення.

Формування висновків.

Розробка практичних рекомендацій.

Таким чином, запровадження організаційно-методичного підходу до аналізу мотиваційної системи робітників основного виробництва дозволяє, з одного боку, підвищити рівень життя робітників, задовольнивши їхні потреби, з іншого, – використовувати розроблені елементи системи мотивації на консервному заводі для підвищення ефективності їхньої діяльності. Результати дослідження довели необхідність впровадження таких основних заходів: 1) використання додаткового соціального пакета для робітників основного виробництва; 2) застосування корпоративного пенсійного страхування [65, с. 666-672].

На практиці доведено, що соціальний пакет є одним з основних інструментів вирішення соціально-економічних проблем підприємства завдяки підвищенню мотивації працівників до ефективної праці. Обгрунтована і розроблена технологія його формування для робітників основного виробництва наведена на рис. 2.1.

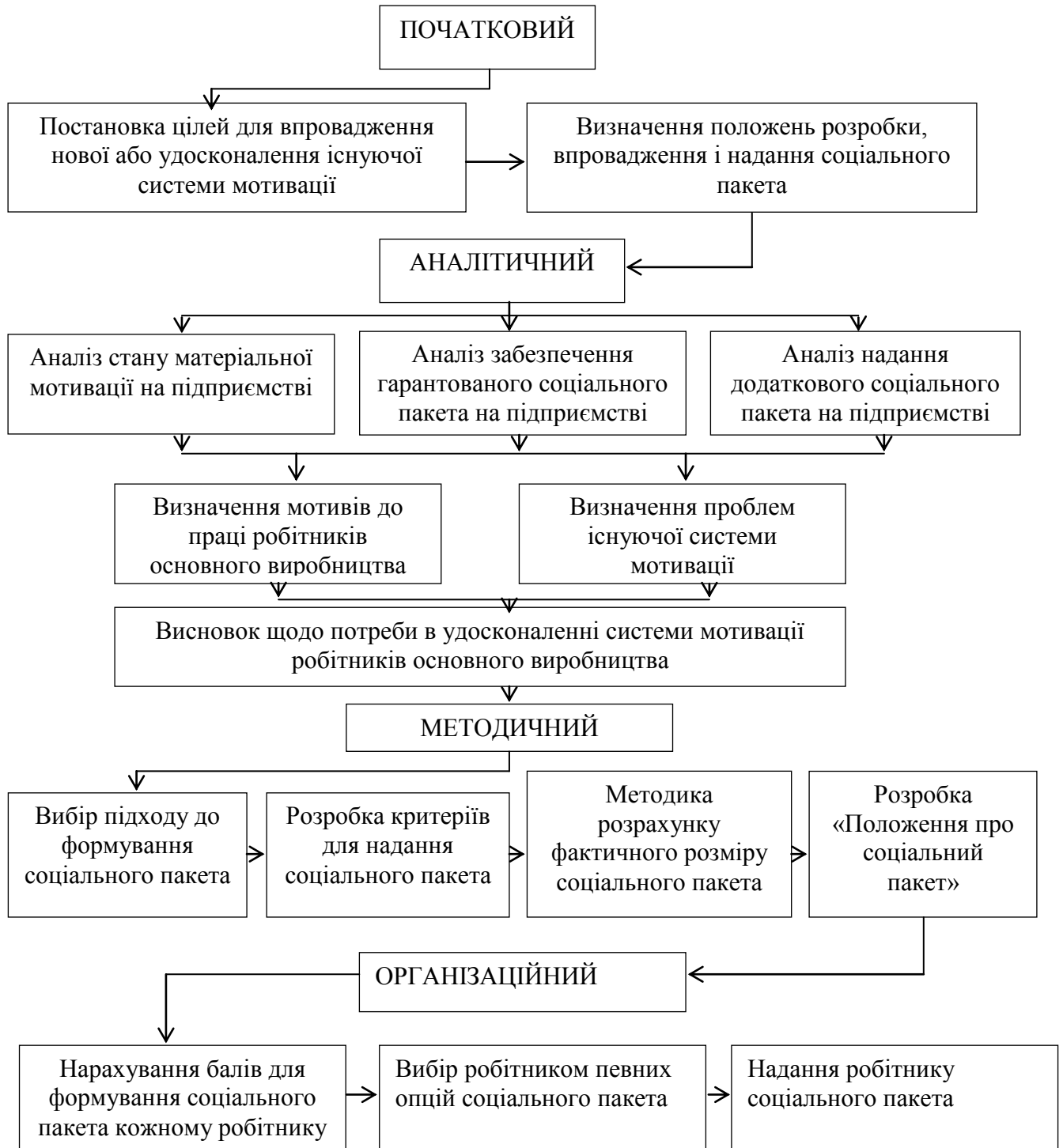


Рис. 2.1. Технологія формування соціального пакета для робітників основного виробництва консервного заводу [49, с. 266-273]

Для формування соціального пакета запропоновано використовувати систему «кафетерій», яка заснована на ідеї гнучкого, адаптованого до потреб кожного з співробітників механізму 10 матеріальної винагороди. При цьому за результатами оцінки робітник одержує певну кількість балів і залежно від набраної суми обирає різні опції соціального пакета. Відповідність кількості балів кожної опції було визначено за допомогою методу експертного опитування. Експертами виступили працівники відділів праці та заробітної плати, кадрів, планово-економічних відділів одного консервного заводу, діяльність яких аналізувалась. Узгодженість думок експертів та доцільність використання критеріїв, які було запропоновано, доведено за допомогою коефіцієнтів конкордації (від 0,6 до 0,8), які довели достатньо високу узгодженість думок експертів щодо важливості кожного з оцінюваних положень [60, с. 67-74]. Критерії для надання соціального пакета робітникам основного виробництва запропоновано визначати на підставі:

1. оцінки результативності праці робітників основного виробництва: відсотка фактичного виробітку робітника у порівнянні з плановим; якості продукції, яка виробляється (підвищення показників якості

2. продукції у звітному періоді в порівнянні з попереднім періодом; відсоток браку у межах гранично припустимого); зниження фактичного відсотка браку нижче за нормативний на 10%; 100%-е здавання продукції з першого подання; кількість випадків повернення неякісної продукції після перевірки її працівниками відділу технічного контролю; кількість претензій (рекламацій) від інших підрозділів підприємства або споживачів);

3. додаткових показників якості виконання робіт (скорочення (збільшення) простою устаткування; економія сировини, матеріалів, інструменту; використання передових методів роботи; виконання завдань на нових робочих місцях (операціях); допомога іншим робітникам; підвищення коефіцієнта завантаження устаткування; запізнення на роботу, передчасне залишення робочого місця; невиконання розпоряджень майстра, бригадира; порушення правил техніки безпеки; створення аварійної ситуації на робочому місці);

4. кваліфікаційного розряду;
5. трудового стажу на підприємстві.

Використання додаткового соціального пакета для робітників основного виробництва із застосуванням системи «кафетерій» забезпечує працівнику можливість отримання тих опцій соціального пакета, які найбільшою мірою задовольняють його потреби, а власнику підприємства – можливість контролю витрат на соціальний пакет, що і є основною перевагою системи «кафетерій».

Результати оцінки мотивів до праці робітників основного виробництва показали, що друге місце в найважливіших типових мотивах до праці займає можливість отримання додаткового пенсійного страхування (див. табл. 2.2). Велика увага до даного питання пояснюється умовами праці виробничого персоналу, отже, вони заздалегідь починають піклуватися про своє забезпечення у пенсійному віці.

У зв'язку з цим для забезпечення мотивуючого впливу на робітників основного виробництва розроблено методичне забезпечення впровадження на підприємстві корпоративної пенсійної програми. Пенсійну програму підприємства визначено як комплекс заходів, що включає формування категорій працівників, охоплених додатковим (недержавним) пенсійним забезпеченням, розрахунок необхідних фінансових ресурсів і визначення джерел фінансування, розробку і затвердження внутрішніх нормативних документів, які забезпечують умови і порядок реалізації програми додаткового (недержавного) пенсійного забезпечення. Корпоративна пенсійна програма є багатофункціональною послугою, яка може успішно застосовуватися не тільки з метою створення системи соціального захисту працівників при виході на пенсію, але й як ефективний метод управління персоналом підприємства та його мотивації, що дозволяє досягати певних переваг [76, с. 28-34].

За основні параметри пенсійної програми виділено цілі, принципи, координаційну діяльність, учасників, вибір пенсійної схеми. Впровадження на підприємстві корпоративної пенсійної програми реалізується шляхом створення корпоративного пенсійного фонду, для якого розроблено такі типи пенсійних схем:



схема 1 – з фіксованими внесками протягом певної кількості років (5, 10, 15) і одноразовою виплатою після настання пенсійного віку;

схема 2 – з фіксованими внесками протягом певної кількості років (5, 10, 15) і щомісячними виплатами після настання пенсійного віку;

схема 3 – з фіксованими внесками протягом певної кількості років (5, 10, 15) і щомісячними виплатами після настання пенсійного віку з правом переходу певної частки пенсії до члена сім'ї працівника (в разі його смерті).

Проведені розрахунки величини накопичених сум і розмірів щомісячної пенсії виходячи з розмірів щомісячних внесків при прибутковості відповідно до середньої депозитної ставки (на даний час вона в середньому дорівнює 22,5% річних) на основі запропонованих схем, дозволили визначити розмір щомісячного пенсійного внеску, річного пенсійного внеску, пенсійних внесків за роками, накопиченої суми на рахунку, щомісячної пенсії.

Створення на підприємстві корпоративного пенсійного фонду є не лише інструментом мотивації працівників, а й засобом підвищення якості трудового життя працівників, заходом щодо удосконалення соціальної політики підприємства, який також дає можливість отримати додатковий прибуток, оскільки ці кошти підприємство може використовувати (певний час) на власні соціальні та виробничі потреби [77, с. 58-60].

У результаті, отримуючи додатковий прибуток від функціонування на підприємстві корпоративного пенсійного фонду, керівництво може спрямовувати отримані кошти на вдосконалення системи мотивації, тим самим підвищуючи ефективність праці, рівень безпеки та умов праці, вдосконалюючи технологічний та організаційний рівні виробництва.

## **2.2 Аналіз управління мотивації трудової діяльності на підприємстві**

Фундаментом поведінки та активних старань працівників заводу, що направлені на підвищення результатів своєї діяльності, є мотивація праці. Для створення правильного відношення до роботи необхідно створити такі умови, які могли сприяти працівникам належно виконувати свою роботу як свідому

діяльність, що є за основу кар'єрного росту, а також засобом вдосконалення. Мотивація повинна відповідати приналежності до свого підприємства.

Отже, можна зробити відповідні висновки щодо мотивації праці на підприємстві ПП «Агроспецгосп» станом на сьогоднішній день. Враховуючи останні вимоги часу, значна увага приділяється ефективності управління та кадрові політиці підприємства.

Відповідної служби, яка б приділяла увагу обробці та збору необхідної інформації, розробки та впровадження ефективної заохочувальної моделі, з метою її відповідного впровадження для досягнення високих результатів діяльності на підприємстві не має. Тому ці всі обов'язки щодо мотивації праці розподілені між такими відділами: відділ кадрів, бухгалтер із зарплати, відділ охорони праці та безпеки [21, с. 389-397].

Відділ кадрів ПП «Агроспецгосп» аналізує ділові якості та другі персональні особливості спеціалістів підприємства з метою підбору кадрів на суміщення посад, бере безпосередню участь в підготовці висококваліфікованих спеціалістів, вивчає теж круг спеціалістів, яким потрібна чергова чи повторна атестація; збирає та підготовляє матеріали для представлення робітників та службовців до заохочення і нагород; застосовує певні міри щодо поліпшення форм та методів роботи з кадрами; вивчає причини плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, підготовлення пропозицій по усуненню виявлених недоліків, забезпечує регулярне підвищення рівня загальноосвітньої і професійної підготовки та майстерності робітників у відповідності з вимогами освоєння нових видів продукції, техніки, технології; керує організацією підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві, практичного навчання молодих спеціалістів в період проходження ними стажування; керує роботою з направлення керівних працівників і спеціалістів в учбові заклади для підготовки і підвищення кваліфікації; очолює роботу з удосконалення форм і методів професійного навчання і підвищення кваліфікації кадрів на виробництві.

Бухгалтер із заробітної плати даного підприємства здійснює роботу з удосконалення організації праці, форм і систем заробітної плати, матеріального

і морального заохочення робітників; аналізує ефективність застосування діючих форм і систем оплати праці, матеріального і морального заохочення, забезпечує розробку пропозицій з їх удосконалення, а також проекти положень про преміювання робітників; керує проведенням робіт з вивчення організації і умов праці та виявлення резервів росту продуктивності праці, скорочення важкої фізичної праці, створення сприятливих умов праці; організовує роботу з нормування праці, впровадження технічно обумовлених нормативів, удосконалення нормування на основі застосування міжгалузевих, галузевих та інших прогресивних нормативів з праці; приймає участь в підготовці проектів кошторисів використання фондів соціально-культурних заходів [14, с. 333-336].

Відділ охорони праці і техніки безпеки здійснює контроль за створенням безпечних і здорових умов праці на підприємстві, дотриманням діючого законодавства, інструкцій, правил з охорони праці, з наданням робітникам встановлених пільг і компенсацій за умови праці; організовує вивчення умов праці на робочих місцях, перевірку технічного стану обладнання, застережних і захисних засобів; приймає участь в розробці проектів з покращення умов праці на підприємстві, в аналізі причин виробничого травматизму, професійних і непрофесійних захворювань, заходи із їх попередження і ліквідації; приймає участь у впровадженні більш досконаліх конструкцій та засобів захисту, раціональних режимів праці і відпочинку, рекомендацій науково-дослідних закладів з наукової організації праці для збереження здоров'я і працездатності, підвищення змістовності і привабливості праці; контролює правильність складання заявок на спецодяг, спеціальні захисні пристрої, своєчасність видачі робітникам засобів індивідуального захисту [23].

За останні три роки загальна чисельність персоналу та її зміни відображено в табл. 2.3 (дод. Г, Д).

Отже, з даних табл. 2.3 можемо зробити висновок, що чисельність працюючих на ПП «Агроспецгосп» протягом періоду, що аналізується змінювалась достатньо нерівномірно. У 2015 році середньооблікова чисельність штатних працівників становила 51 особа, що на 1 людину більше ніж у 2014 році відповідно. Дані зміни спричинені взяття на роботу ще одного додаткового

працівника.

Відповідно, заробітна плата відіграє важливу роль в мотиваційному механізмі ПП «Агроспецгосп». Оплата праці здійснюється внаслідок

Таблиця 2.3

Чисельність персоналу на ПП «Агроспецгосп» за 2014-2015 роки

Назва	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	
	2014 рік	2015 рік
Середньооблікова кількість штатних працівників	50	51
Прийнято працівників	51	57
Вибуло працівників з причин:	57	35
Змін в організації виробництва і праці	-	-
Плинності кадрів	57	35
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	28	50

нарахування за посадовими окладами, тарифними ставками та відрядними розцінками. Зарплата на заводі нараховується за штатним розписом, а також по тарифам і відрядними ставками в залежності від спеціальності, посади, кваліфікації працюючих [24]. На даному підприємстві заборгованості по заробітній платі не має. ПП «Агроспецгосп» ставить свої норми по оплаті праці. Склад фонду оплати праці висвітлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Склад фонду оплати праці на ПП «Агроспецгосп» за 2014-2015 роки

Назва показників	2014 рік	2015 рік	Відхилення (+/-)
Фонд оплати праці штатних працівників	868931,00	728444,54	-140486,46
Фонд основної заробітної плати	797597,80	661824,28	-135773,52
Фонд додаткової заробітної плати	71333,20	66620,26	-4712,94
Заохочувальні та компенсаційні виплати	27250,57	22038,66	-5211,91

Оплата за невідпрацьований час	44082,63	44581,60	498,97
--------------------------------	----------	----------	--------

З даних таблиці можна побачити, що фонд оплати праці в 2015 році становив 728444,54 тис. грн., що на 140486,46 тис. грн. менше ніж в 2014 році. Частка кожного елемента заробітної плати в загальному її обсязі в 2015 році становить:

- фонд основної заробітної плати – 90,85 %;
- фонд додаткової заробітної плати – 9,15 %.

Ці показники показують, що структури фонду оплати праці на заводі побудована правильно. Тому що фонд основної заробітної плати має бути більшим, ніж фонд додаткової заробітної плати. Працюючі отримують частку своєї зарплати за зроблену ними роботу, а не за результатами роботи самого підприємства за певний час. Тільки зарплата є одним із стимулів працівників до ефективної діяльності [41, с. 307-312].

Розподіл працівників за розмірами заробітної плати відображено в табл. 2.5.

Таблиці 2.5

Розподіл працівників ПП «Агроспецгосп» за розмірами заробітної плати за 2014-2015 роки.

Назва показників	2014 рік	2015 рік
Кількість штатних працівників яким оплачено 50% і більше робочого часу встановленого на місяць, усього	68	75
до 1378,00	40	4
від 1378,00 до 1500,00	23	26
від 1500,00 до 2000,00	5	43
від 2000,00 до 2500,00	-	1
від 3000,00 до 3500,00	-	1
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць	3	10

На даному ПП «Агроспецгосп» оплата праці здійснюється з 12 по 16 числа кожного місяця з авансуванням до 25 числа. Виплата авансу встановлюється і виплачується не більше 40% від тарифу.

Також, на даному заводі запроваджено преміювання керівних працівників, фахівців та службовців, з метою зростання стимулювання ланки управління на підвищення кінцевих результатів, також підвищення ефективності якості праці та виробництва. Спосіб преміювання відбувається на основі результатів господарської діяльності та проводиться з фонду оплати праці за всіма результатами підприємства. Загальний розмір премій може складати до 115% посадового окладу який пропорційний відпрацьованому часу.

Певні показники діяльності, за які відбувається преміювання, та відсотки премій на ПП «Агроспецгосп» відображені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники та відсотки преміювання на ПП «Агроспецгосп» за 2015 рік

Показники преміювання	Питома вага від загального розміру премій%
Рівень рентабельності від реалізації продукції з початку року	45
Обсяг продукції за місяць, порівняно з попереднім місяцем роботи поточного року	28
Питома вага реалізованої продукції, оплаченої у грошовій формі за місяць	16
Обсяг товарообороту за місяць, порівняно з попереднім місяцем (з урахуванням індексу інфляції)	11

Розміри премій за основні результати господарської діяльності визначаються з урахуванням доплат і надбавок, що виплачуються працівниками за суміщенням посад, виконання обов'язків відсутнього працівника, високу кваліфікацію [46, с. 100-110].

В разі особистого внеску робітника в загальну діяльність фірми з врахуванням якості роботи премія, яка нараховується робітнику за виконання встановлених нормативів, може бути підвищена або зменшена, але не більше ніж на 25%.

Розуміння зі сторони керівництва, відповідно, підштовхує робітників збільшувати свою трудову активність. Проте, всі пільги та заохочення змушені бути економічно виправданими та достатніми для сприяння в мотиваційному механізмі [5, с. 156-158].

Не лише мотиваційні заходи, які стимулюють працівників підприємства до активних дій, на ПП «Агроспецгосп» також передбачені деякі міри впливу у разі порушення технології та трудової дисципліни. Так, наприклад, згідно Положення про порядок преміювання керівних працівників, фахівців та службовців встановлено, що премія за основні результати господарської діяльності зменшується або взагалі не виплачується працівникам якими були допущені виробничі порушення трудової дисципліни і на них були покладені дисциплінарні або громадські стягнення. Це відбувається у випадку порушення правил санітарного та технологічного режиму, вимог з охорони праці та протипожежних заходів, трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку (а саме – спізнення на роботу, передчасне залишення робочого місця, прогули, поява на роботі у нетверезому стані); нанесення матеріальних збитків підприємству, крадіжки власності; притягнення до адміністративної та карної відповідальності, невиконання наказів керівника. Відміна премій та стягнення можливі у випадку повернення підприємству продукції у зв'язку з її низькою якістю [49, с. 99-103].

На даному заводі організація праці розроблена певним чином. Тривалість робочого часу складає 40 годин на тиждень і 8 годин на день, з перервою для відпочинку 1 година. Для жінок, які мають дітей віком до трьох років та інвалідів, які працюють на створених для них робочих місцях використовується скорочений робочий день за їх власним проханням. Мінімальна відпустка становить 24 календарних днів, для неповнолітніх – 31 календарний день, інвалідам - від 26 до 30 календарних днів.

Значну увагу виділяють і питанню організації охорони праці на ПП «Агроспецгосп» з точки зору її мотиваційного ефекту. На заводі створюються безпечні умови праці для своїх робітників, а також відбувається контроль за дотриманням правил безпеки праці. Охорона праці на підприємстві це сукупність правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини. Мотиваційний ефект полягає в тому, що ефективна організація охорони праці сприяє підвищенню продуктивності праці і належному ставленню до результатів своєї роботи.

ПП «Агроспецгосп» має діючу нову модель мотивації та стимулювання робітників основного виробництва в заміну виплати винагороди за річними підсумками ( славнозвісної «тринадцятої зарплати» ), яка зупинилась і не виконує функцію заохочення, яка перетворилась на формальний метод підвищення заробітної плати. Суттєва відмінність нового підходу до преміювання працівників за основні підсумки підприємства полягає у тому, що є пряма залежність розміру бонусу від трудового внеску, також рівня кваліфікації та стажу роботи працюючого.

До числа нововведень в системі оплати і стимулювання праці працівників приватного підприємства належить «Положення про порядок заохочень працівників ПП «Агроспецгосп» за реалізацію творчих ідей, ініціатив і укладання вигідних контрактів», що діє з січня 2010 року. Преміюються за даним положенням робітники структурних підрозділів заводу, які зайняті розробкою творчих ідей та ініціатив та впровадженням їх у виробництво з метою розширення номенклатури продукції, що виготовляється. Преміювання робітників за даним положенням проводиться за рахунок коштів, що відраховуються в заохочувальний фонд в розмірі:

- до 0,2% від отриманих коштів (за розробку, виготовлення та реалізацію нетрадиційної (що не вироблялась раніше) продукції);
- до 0,1% від отриманих коштів (за ініціативу при підписанні вигідних контрактів, що приносять прибуток і збільшують об'єми виробництва[13].



Саме це положення дозволило в 2011 році підписати контракти на загальну суму 84,9 тис. грн. у винайденні нових ідей, втілення творчої ініціативи брали участь 16 людей, яким протягом року було виплачено 4200 грн.

Систему бонусів та преміювання за розробку та втілення творчих ідей, а також укладання цінних контрактів дозволили довершити справедливую диференціацію доходів робітників на приватному підприємстві «Агроспецгосп», стимулювати їх до продуктивної, регламентованої та творчої роботи.

У роботу було запроваджено «Талони якості», з метою підвищення у працюючих відповідальності за якість роботи та мотивування бездефектної праці у виробничих цехах. За допомогою цих талонів можуть оцінити працюючих за двома критеріями:

- здача продукції з першого подання;
- відсутність зауважень зі сторони представника заказчика.

За порушення цих показників ставиться відмітка у талон. За умови, якщо протягом місяці працівник виготовив продукцію без дефектів, тоді він отримує з коштів фонду оплати праці одноразову винагороду в розмірі 12% від відрядної заробітної плати. Так протягом року, при умові якісної роботи кожний працівник за «Талоном якості» отримує за рік додатково біля двох середніх зарплат. Але за наявності у квартал трьох і більше проблем у роботі в такому талоні, працівника відправляють на підвищення та підтвердження кваліфікації [60].

Як свідчить практика ця форма стимулювання якісної праці виправдовується: в цехах підвищилась трудова, виконавча й технологічна дисципліна, посилилась матеріальна зацікавленість.

Заходи мотивації праці, що здійснюються на ПП «Агроспецгосп» через створення безпечних умов праці полягають у обов'язковому забезпеченні працівників, зайнятих на роботах з шкідливими умовами праці, пов'язаних із забрудненням чи здійснюваних у несприятливих умовах, безкоштовно спецодягом, спецвзуттям, миючими та знешкоджуючими засобами, захисними

окулярами, касками, респіраторами, протигазами [54]. Адміністрація за кошти підприємства організовує медичні огляди працівників на важких чи шкідливих роботах.

Підприємство значну увагу приділяє таким методам мотивації працівників як покращення умов праці і, зокрема, робочих місць [64, с. 36-43].

Всі ці заходи сприяють вдосконаленню умов праці працівників, підвищенню професійної майстерності, а отже, викликає задоволення від здійснення своєї роботи. Умови праці, що виступають не лише у вигляді потреби, але й мотиву, і стимулюють працювати з певною віддачею можуть забезпечити відповідну продуктивність праці та ефективність виробництва в цілому.

Отже, можна визначити, що підприємство ПП «Агроспецгосп» піклується про своїх працівників і зацікавлене у задоволенні їхніх матеріальних і моральних потреб. Слід відзначити і намагання створити сприятливі умови праці для подальшого розвитку трудового колективу підприємства.

### **2.3. Оцінка мотиваційного потенціалу досліджуваного підприємства в конкурентному середовищі**

Зараз точно можна сказати, що на багатьох підприємствах України управління персоналом, як правило вивчається окремо від обов'язкової мотивації працівника на досягнення якісних показників діяльності. Безперечно робітник повинен бачити свою участь в відтворенні стратегії розвитку підприємства, усвідомлювати залежність від її успіху та особистого прогресу. Тому кожен підрозділ та кожний керівник через певні параметри повинен орієнтуватись на досягнення поставленої мети фірми. Тобто, роботу яку він виконує, повинна робити внесок в досягнення загального результату. В цьому випадку конкретна робота кожного працівника повинна бути завжди корисною щодо інтересів підприємства [11, с. 13-18].

Для того, щоб було досягнуто ефективне функціонування на ПП «Агроспецгосп», потрібно дотримуватись ряду заходів через мотивацію

працівників:

1. Сформовано керівництвом цілі підприємства «відповідно до функцій та рівнів організації». Тут цілі повинні бути вимірними.

2. Має бути встановлені відповідальність та повноваження для кожного робітника та ведеться ефективність в межах заводу через написання посадових інструкцій.

3. Проводиться атестація, для розуміння чого, чи можуть робітники виконувати заплановану мету.

Метою даної атестації виступає надання робітникам додаткових можливостей професійної реалізації. Підсумовуючи атестацію, буде встановлено чи зможуть робітники досягнути поставлених цілей підприємства.

Безперервний характер з врахуванням цілей підприємства носять також і підготовка та підвищення кваліфікації робітників.

Також з результатами навчання та практичного застосування отриманих знань, навичок та умінь, пов'язані надання розрядів працівникам, посадові приміщення спеціалістів та керівників, встановлення рівня заробітної плати.

Перераховані вище заходи є належним інструментом для мотивації робітників ПП «Агроспецгосп», проте необхідно виявити важливі мотиваційні потреби персоналу з однією ціллю – зробити систему мотивації, яка буде направлена на задоволення виявлених стимулюючих потреб робітників основного виробництва.

Мати стимулюючий потенціал, то означає наявність мотивованих робітників, які орієнтуються на досягнення цілей організації. Для визначення мотиваційного потенціалу існує два етапи. Суть першого етапу полягає у виявленні стимулюючих потреб робітників, а другого етапу – у вимірюванні ступеня задоволеності виявлення потреб [25, с. 99-102].

Отже, оцінимо мотиваційний потенціал ПП «Агроспецгосп».

Щоб здійснити перший етап потрібно розглянути можливість використання певного інструментарію, яким є мотиваційний профіль. Даний профіль визначається за допомогою виявлення у робітників їх відношення до мотиваційних факторів, посеред яких фактор матеріального характеру є тільки

одним з дванадцяти.

Дванадцять факторів стимулювання з поясненням їх суті, представлені в табл. 2.7.

Кожна технологія проявлення цих факторів для кожного робітника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на питання тесту, то він виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є значнішим за інший через кількість балів, а який менш значніший для нього [38, с. 94-97].

Таблиця 2.7

## Фактори стимулювання робітників основного виробництва

ПП «Агроспецгосп» [24]

№ п/п	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Висока заробітна плата	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреби мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дії
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей

11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

В діаграмі зображено результати опитування робітника ПП «Агроспецгосп», рис 2.2.

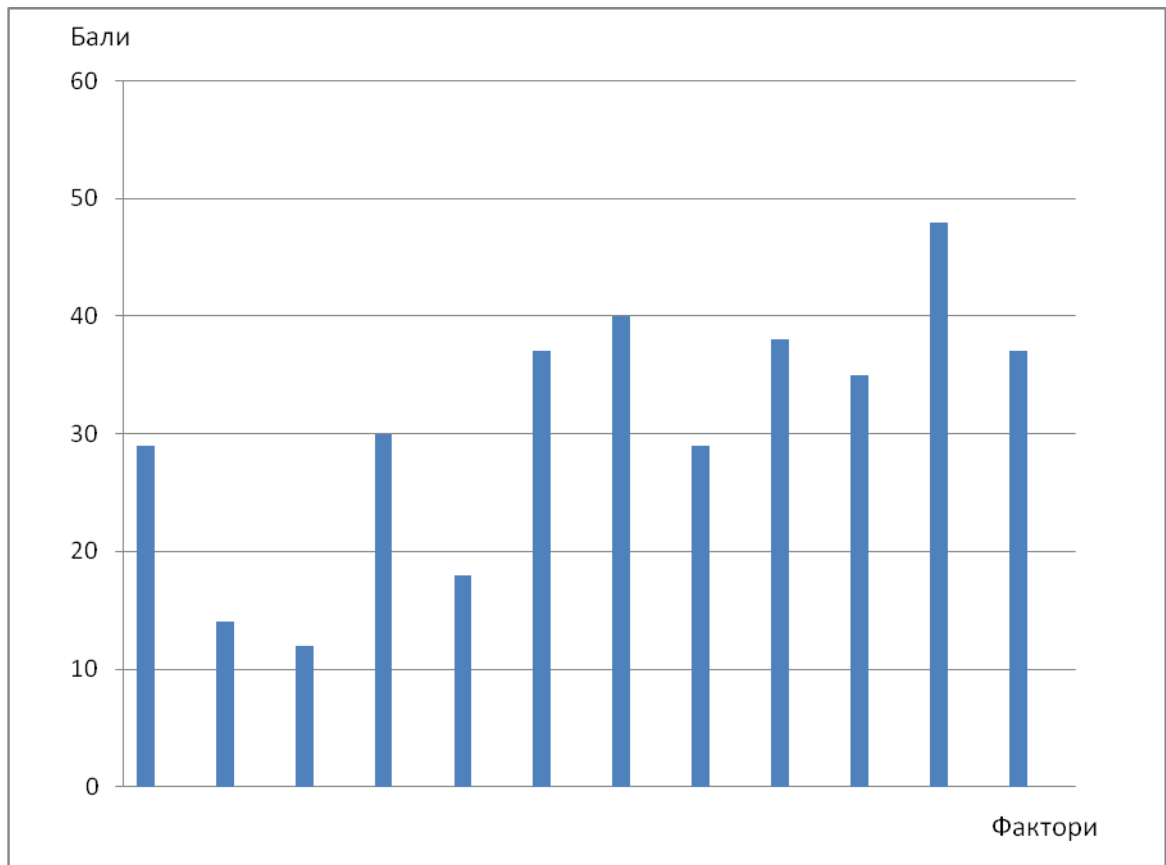


Рис. 2.2. Мотиваційний профіль робітника основного виробництва ПП «Агроспецгосп»

Щоб здійснити наступний етап необхідно виявити в процесі опитування ступінь задоволення потреби робітників організації по кожному мотиваційному фактору .

Для цього ступінь задоволеності фактору розміщується на шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1. При цьому значення 0 – відповідає визначенню «цілком незадоволений», а 1 – «цілком задоволений».

Для подальшого аналізу, необхідно бали, отримані під час спеціального тестування, також перевести на шкалу від 0 до 1.

Для цього максимальний бал приймається за 1, а інші визначаються шляхом відношення до нього (табл. 2.8)

Для визначення мотиваційного потенціалу ( $M_{\text{працівника}}$ ) цього працівника необхідно додати всі значення ступеню задоволеності ( $C$ ). Таким чином, мотиваційний потенціал через ступінь задоволеності мотиваційних потреб визначається з формули:

Таблиця 2.8

Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності на  
ПП «Агроспецгосп»

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значення фактора ( $\Phi$ )	0,7	0,3	0,3	0,7	0,4	0,9	0,9	0,7	0,9	0,9	1,0	0,8
Ступінь задоволення ( $C$ )	0,5	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	0,7	1,0	0,5	0,5	0,6	0,9

$$M_{\text{працівника}} = C1 + C2 + C3... + C12 \quad (2.1)$$

де,  $C1$  ступінь задоволення.

Підставивши у формулу значення табл. 2.8, отримуємо значення мотиваційного потенціалу опитаного працівника, воно становить 9,4. Згідно з шкалою значень мотиваційного потенціалу видно, що у цього працівника мотиваційні потреби більше задоволені, ніж незадоволені [39, с. 173-176].

Підставивши у формулу значення таблиці 2.8., отримуємо значення мотиваційного потенціалу опитаного працівника, воно становить 9,4. Згідно з шкалою значень мотиваційного потенціалу видно, що у цього працівника мотиваційні потреби більше задоволені, ніж незадоволені [65, с. 36-38].

Шкала значень мотиваційного потенціалу має наступний вигляд (рис. 2.3).

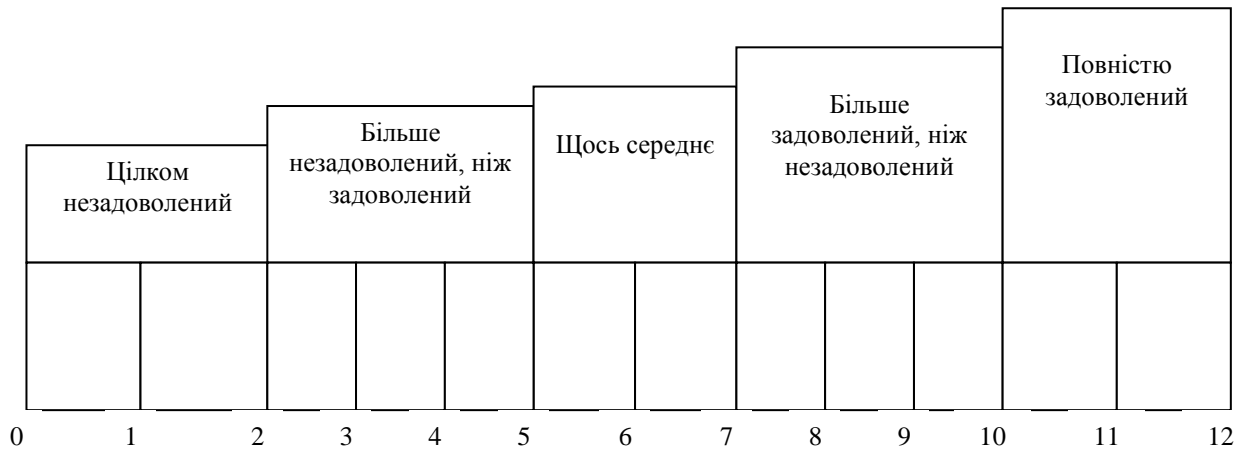


Рис. 2.3. Шкала значень мотиваційного потенціалу ПП «Агроспецгосп»

Щоб зрозуміти, на які мотиваційні фактори необхідно вплинути, значення із таблиці 2.8 переносяться на діаграму, яка поділена на чотири квадрати (рис. 2.4) [61, с. 29-35].

По вертикальній шкалі діаграми нанесені значення мотиваційних факторів (Ф), а по горизонтальній - їх задоволеність (С). В першому квадраті значення фактору і задоволеність знаходяться в межах від 0 до 0,5. В другому - значення фактору лежить в діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності - від 0 до 0,5. В третьому квадраті значення фактору і задоволеності в межах від 0,6 до 1,1; нарешті, в четвертому значення фактору знаходиться в межах від 0 до 0,5, а задоволеності - від 0,6 до 1. За приведеною на рис. 2.4 діаграмою видно, що для мотивування опитаного працівника, в першу чергу, необхідно звернути увагу на фактори 9,10 і 1, так як вони знаходяться в другому квадраті діаграми, що свідчить про їх високу значимість і низьку задоволеність. Через два місяці мотиваційний потенціал цього працівника вже мав значення 10, а діаграма мотиваційного профілю набула іншого вигляду (рис. 2.4). Для цього було вжито

Мотиваційні потреби	1,0					11				
	0,9				9		6,7			
	0,8				10				12	
	0,7				1				8	4
	0,6									
	0,5									
	0,4									5
	0,3									2,3
	0,2									
	0,1									
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9

Рис. 2.4. Діаграма мотиваційного профілю робітника основного виробництва ПП «Агроспецгосп»

По вертикальній шкалі діаграми нанесені значення мотиваційних факторів ( $\Phi$ ), а по горизонтальній - їх задоволеність ( $C$ ). В першому квадраті значення фактору і задоволеність знаходяться в межах від 0 до 0,5. В другому - значення фактору лежить в діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності - від 0 до 0,5. В третьому квадраті значення фактору і задоволеності в межах від 0,6 до 1,1; нарешті, в четвертому значення фактору знаходиться в межах від 0 до 0,5, а задоволеності - від 0,6 до 1. За приведеною на рис. 2.4 діаграмою видно, що для мотивування опитаного працівника, в першу чергу, необхідно звернути увагу на фактори 9,10 і 1, так як вони знаходяться в другому квадраті діаграми, що свідчить про їх високу значимість і низьку задоволеність. Через два місяці мотиваційний потенціал цього працівника вже мав значення 10, а діаграма мотиваційного профілю набула іншого вигляду (рис. 2.5). Для цього було вжито певних заходів, а саме керівництво почало ставити перед працівником завдання, не регламентуючи шляхи їх виконання. Крім того, відбувся факт незначного підвищення заробітної плати.

Мотиваційні потреби	1,0									
	0,9						11	6	12	4
	0,8						1	8	7,9	
	0,7									
	0,6						10			5
	0,5									
	0,4						3			
	0,3									
	0,2									
	0,1									2
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
	Задоволеність виявлених потреб									

Рис. 2.5 Діаграма мотиваційного профілю робітника основного виробництва ПП «Агроспецгосп» через два місяці

Побачивши отримані результати, можна бути впевненим, що опитані



робітники основного виробництва мотивовані, проте не можна бути впевненим, що така ситуація збережеться на довго.

В працівника може змінитись щось в його особистому житті, також може поміняти атмосферу в оточуючому його колективі, може і змінитись керівник, тоді для робітника на перше місце можуть йти інші мотиваційні потреба, які перше здавались не важливими. Тому керівникам необхідно не зупинятись на отриманих позитивних результатах, а відстежувати мотивацію зокрема найкращих своїх робітників [62].

Щоб проаналізувати дані причини, потрібно перше проаналізувати мотиваційний профіль того ж таки робітника через шість місяців ( рис. 2.6).

Мотиваційні потреби	1,0						6,7	12		
	0,9						1,11			
	0,8						9			4
	0,7						10			
	0,6									
	0,5								8	2
	0,4									
	0,3									3,5
	0,2									
	0,1									
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9

Задоволеність виявлених потреб

Рис. 2.6 Діаграма мотиваційного профілю робітника основного виробництва через пів року на ПП «Агроспецгосп»

В даному випадку задоволеність виявлених потреб не знизилась на рівень нижче значення 0,5, але можливі і такі випадки.

Стосовно мотиваційного потенціалу підприємства, його можна розрахувати, додавши значення мотиваційного потенціалу опитаних робітників і цю суму розділити на їх кількість [63, с. 299-304].

Насправді, в питаннях стимулювання необхідно працювати з кожною людиною індивідуально. Проте значення мотиваційного потенціалу організації може дати чітку характеристику роботі керівників зі своїми підлеглими, а особливо на скільки працівники мотивовані для досягнення цілей заводу [65, с. 666-672].

Отже, стимулюючи систему трудової діяльності ПП «Агроспецгосп» потрібно доповнювати впровадженням цілого ряду мотиваційних заходів, тому що мало мати кваліфікаційних робітників, а ще потрібно зацікавити їх ефективно реалізувати свій потенціал.

Розвиваючи традиційні технології підбору та атестації персоналу з обрахуванням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб [48, с. 100-110].

Тому першим кроком в цьому напрямі повинно бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників. Для вирішення цього завдання необхідно використовувати, з одного боку, 12-ти факторну модель мотивації Ш. Річі - П. Мартина, з другого боку, кваліметричну модель ступеня реалізації цих факторів на підприємстві через виявлення задоволеності мотиваційних потреб працівників за цими 12-ма факторами [27, с. 170-174].

## **Висновок до розділу 2**

Отже, в даному розділі здійснено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності ПП «Агроспецгосп», стану мотивації трудової діяльності персоналу та її впливу на кінцевий результат. В результаті дослідження виявлено, що підприємство успішно функціонує.

Приватне підприємство «Агроспецгосп» є не молодим, тому на ньому є вже сформовані ефективні управлінська та організаційна структура, налагоджені довготривалі перспективні партнерські відносини із постачальниками та споживачами. Тому, потенціал досить високий, потрібно тільки розробити хорошу стратегію, по ефективному використанні потенціалу, хоча не мало важливу роль грає і ситуація на ринку.

Стан мотивації праці на приватному підприємстві «Агроспецгосп», знаходиться на належному рівні. Присутня відпрацьована система оплати праці та нарахування премій, а як засіб для покращення стану мотивації персоналу на

підприємстві введена нова модель (бонусна) мотивації і стимулювання працівників замість виплати винагороди за річними підсумками (так званої «тринадцятої зарплати»), яка перестала виконувати функцію заохочення, перетворившись на формальний засіб підвищення зарплати, хоча варто спробувати змінити направленість мотивації трудової діяльності персоналу, удосконаливши систему мотивації, оскільки при даній бонусній системі не досягаються повністю цілі підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ ОСНОВНОГО ВИРОБНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Вибір та комбінування сучасних методів ефективної мотивації робітників**

Абрагам Маслоу звертає увагу на те, що будь-яка поведінка є полідетермінованою, тобто вона має складну мотивацію.

В загальному визначенні значення мотивації можна визначити так: мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання працівника до праці, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей підприємства.

Розуміння змісту мотивації – головний показник професійної майстерності гарного керівника. Знання про вчинки людей – необхідна передумова для того, щоб допомогти їм реалізувати власні мотиви та запобігти певним ускладненням. Кожна людина має свої інтереси та потреби, цінності, у задоволенні яких полягає зміст людського життя [3, с. 57-65].

Французький філософ Гельвецій стверджував, що будь-яке порівняння речей між собою передбачає увагу, всяка увага – праця, а будь-яка праця – причину, яка до праці спонукає. Причина, яка викликає працю формується відповідно до визначення внутрішнього характеру та природи самої природи праці, з урахуванням особистих якостей виконавця.

У ролі мотивів можуть виступати потреби й інтереси, потяги й емоції, установки та ідеали. Проте головним мотивом, що спонукає людину до будь-якої діяльності, є потреби.

Потреба – це особливий стан психіки особистості, усвідомлена нею незадоволеність, відчуття браку чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами [9, с. 88-101].

Під час дослідження питання мотивації персоналу необхідно враховувати те, що потреби працівників увесь час змінюються залежно від їхнього

культурно-освітнього рівня:

- працівники цінують себе більше, ніж раніше, вони відчули, що їхні побажання мають певну вагу і недоцільно їх відкидати;

- працівники вже не хочуть того, що хотіли раніше, не бажають робити одне й те саме по кілька разів, вони хочуть мати змогу пізнати й випробувати свою відповідальність, а для цього необхідно більше свободи у використанні власного часу;

- працівники хочуть відчувати, давати волю інтуїтивним, непередбачуваним рисам своєї натури, тому надають перевагу тим підприємствам, де можуть відчуті себе колегами, працівниками, а не підлеглими [45, с. 14-18].

Ефективність праці – це підсумок цілеспрямованої діяльності людини. Ефективною можна вважати працю, якщо є максимальний результат за мінімальних витрат праці. Результатом варто вважати отриманий дохід внаслідок реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг [11, с. 13-18].

Загалом ефективність праці вимірюється інтенсивністю, якістю й продуктивністю праці. Саме ці показники характеризують кількісні та якісні наслідки роботи підприємства і працівника.

Продуктивність праці – це найважливіший із показників ефективності праці, що виражається відношенням виробленої продукції (послуг) до відповідних витрат безпосередньої, живої праці. Інтенсивність праці – ступінь напруженості праці в процесі виробництва. Цей показник характеризує витрати фізичних та нервових зусиль, які потрібні працівникові для виконання своєї роботи. Якість праці – це сукупність властивостей процесу трудової діяльності, зумовлених здатністю і прагненням працівника (колективу) виконувати певне завдання відповідно до встановлених вимог.

Варто зазначити, що зростання показників ефективності праці не лише визначає розвиток підприємства, а й відповідає принципам мінімізації витрат виробництва, а отже, слугує основним критерієм результативності управління на всіх рівнях [63].

На наш погляд, задоволеність працівників матеріальними умовами праці

(заробітною платою, матеріальною допомогою тощо) не у всіх випадках призводить до підвищення результативності праці.

У сучасних умовах задоволення різноманітних потреб та запитів працівників підприємств реалізується через велику кількість методів мотивації результативності діяльності, які можна поділити на три групи:

- економічні (прямі) – відрядна оплата, почасова оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу;
- економічні (непрямі) – пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін.;
- не грошові – збагачення праці, гнучкі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на вищому рівні.

За іншою класифікацією всі методи мотивації можуть мати матеріальний або нематеріальний характер (табл. 3.1).

Безсумнівно, керівництво організації має правильно комбінувати різні методи мотивації для здобуття успіху, при цьому не концентрувати свою увагу лише на матеріальній основі [40, с. 352-360]. Це підтверджується дослідженням, яке було проведено на заводі, шляхом анкетування, визначивши ступінь важливості для працівників різних стимулів до праці. Тому за ступенем важливості методи мотивації розподілилися таким шляхом (табл. 3.2)

З даного опитування випливає, що в наш час заробітна плата так само важлива для працівників, як і перспективи кар'єрного зростання. Також значну роль має соціальний пакет та можливості зростання.

Усі ці стимули на підприємстві реалізуються через побудову системи мотивації, яку А. Колот трактує як інструмент стимулювання бажаної поведінки працівників [34, с. 143-145].

Система мотивування працівників на підприємстві має передбачати кілька етапів.

Перший етап – розроблення і впровадження методики матеріального і

морального стимулювання. Залежно від можливостей підприємства необхідно передбачити досить високий рівень надбавок і премій для того, щоб продемонструвати реальну зацікавленість керівника підтримати прагнення до якісної роботи.

Таблиця 3.1

Матеріальні та нематеріальні методи стимулювання праці на  
ПП «Агроспецгосп» [77, 58-60]

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
Основна заробітна плата (тарифна частина)	Регулярний зворотний зв'язок
Премії за результати роботи	Залучення працівників до управлінських процесів
Доплати	Конкурси для виявлення кращих робітників
Надбавки	Кар'єрне просування
Участь працівників у прибутку підприємства	Корпоративні заходи, свята тощо
-	Стимулювання працівників наданням вільного часу
-	Надання соціальних послуг ( медична страховка, відпочинок, харчування тощо)

При оплаті праці варто використовувати такі залежності:

- між засобами на оплату праці і результатом економічних цілей підприємства;
- між якістю, результативністю праці кожного працівника та заробітною платою;
- між рівнем заробітної плати і можливістю задоволення основних потреб працівників (забезпечення так званого соціального мінімуму); між

результатами праці працівників та їх економічним і моральним суспільним визнанням.

Таблиця 3.2

Ставлення працівників до різних методів мотивації на  
ПП «Агроспецгосп»

№	Стимул	Ступінь важливості, %
1	Підвищення заробітної плати	19,3
2	Перспективи кар'єрного зростання	17,9
3	Грошові премії	8,6
4	Соціальний пакет	12,5
5	Навчання і підвищення кваліфікації за рахунок компанії	12,2
6	Безплатне харчування у робочий час	5,3
7	Можливість отримання додаткового доходу	6,7
8	Проведення корпоративних свят	8
9	Жорстка система штрафів	6,4
10	Надання тимчасового помешкання та транспорту	3,1
	Всього	100

Ефективними факторами мотивації є: виховання особистості, самоповаги працівників; формування системи лідерства і визнання лідерів; здійснення принципів командної роботи; довіра і делегування повноважень; оцінка якості роботи працівників з боку керівництва [78, с. 251-254].

Особливу увагу під час проектування системи мотивування необхідно приділяти процесам, що впливають на конкурентоспроможність продукції. Це передбачає розробку другого етапу – системи мотивування працівників у напрямі творчої діяльності.

На другому етапі пропонують покращення системи мотивування працівників, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності



підприємства.

Третій етап характеризується створенням загальної системи мотивації, що базується на підготовленій філософії якості й передбачає глибокі зміни у розумінні якості праці. Мова йде про формування цінностей і установок персоналу на більш динамічне оновлення всіх аспектів діяльності для завоювання передових позицій у конкурентній боротьбі [40, с. 122-134]. Доцільним також є моніторинг, який передбачає аналіз наявної системи мотивації, аналіз якісного складу працівників, мотиваційної сфери персоналу та оцінку необхідності зміни системи мотивації.

Існує низка вимог до системи мотивації персоналу підприємства, а саме:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;
- передбачуваність: працівник має знати, яку винагороду він одержить залежно від результатів своєї праці;
- адекватність: винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду й рівню кваліфікації;
- своєчасність: винагорода має слідувати за досягненням результату якнайшвидше (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у вигляді обліку для подальшої винагороди);
- значущість: винагорода має бути для працівника значущою;
- справедливість: правила визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику організації й бути справедливими, зокрема з його позицій.

Як свідчить практика, недотримання цих вимог призводить до нестабільності в колективі й справляє сильний демотивуючий ефект, а це набагато гірше позначається на продуктивності праці персоналу компанії, ніж відсутність хоч яких механізмів визначення винагороди за результати праці [57, с. 210-218].

Можемо виділити три підходи до вибору мотиваційної стратегії підприємства:

- стимул і покарання: люди працюють за винагороду;

- мотивація через працю: більш цікава і різноманітна праця виконується якісніше і з великим задоволенням;

- систематичний зв'язок із менеджером: мотиваційна стратегія базується на аналізі, ситуації і використаному стилі взаємодії з іншими людьми.

Кожне підприємство має самостійно створювати систему мотивації «під себе», відповідно до своїх можливостей і цілей. Наприклад, у практиці американських підприємств «Форд», «Дженерал-Моторс» використовуються різні методи мотивації праці, переважно пов'язані з матеріальними заохоченнями працівників. Часто вдаються до тарифних систем заробітної плати, особливість яких – диференціальна оцінка в балах ступеня складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці тощо. Різновидом такої системи оплати праці є рейтингова, яка успішно застосовується в Україні, в компанії «Київстар».

Матеріальне заохочення може практикуватися в різних видах. Так, на британському підприємстві «BritishTelecom» винагороджують цінними подарунками та туристичними путівками.

Вручення подарунків проводять залежно від досягнутих успіхів: на робочих місцях або на корпоративних святах у присутності всього колективу. Це дає змогу популяризувати досягнення в галузі підвищення ефективності праці та її якості, які до цього були непомітними [71, с. 110-115]..

Один із методів мотивації, який широко застосовують у практиці закордонних та вітчизняних підприємств, – гнучкі графіки праці. У державних установах графства Оксфордшир (Велика Британія) на початку 90-х років як експеримент ввели нову форму організації праці (телеробота), яка надавала працівникам значну ступінь свободи – можливість працювати що на робочому місці, що вдома залежно від конкретних обов'язків працівника і домовленості між ним і його керівником.

Експеримент не підвів тих, хто його проводив, і був перейнятий іншими фірмами. «BritishTelecom» прогнозує, що через 200 років телероботою буде зайнято 15% робочої сили. Якщо цей прогноз справдиться, то з'явиться колосальний ефект: підприємства зекономлять по 20 тис. фунтів стерлінгів

(близько 33 тис. доларів) на рік на кожному працівникові, а самі працівники економитимуть по 750 фунтів стерлінгів на рік на витратах на дорогу. Проте недоліком такої перспективи треба назвати ізоляцію працівника.

Один із дієвих методів мотивації – створення груп самоуправління. Прикладом може слугувати досвід американської фірми «DigitalEquipment», де такі групи сформувалися в управлінні загального обліку, який входить до одного з п'яти центрів управління фінансовою діяльністю підприємства. Групи самостійно вирішують питання з планування праці, проведення нарад, координації з іншими відділами.

На наш погляд, правильна система мотивації на підприємстві має поєднувати найкращий досвід попередніх систем, висновки з праць науковців, побажання роботодавця та працівників.

Цьому питанню присвячено публікацію англомовного журналу «TheTimes» на тему «Мотивація в творчому середовищі» («Motivation within a creative environment»). Автори статті наголошують на тому, що побудову системи мотивації варто базувати на основних засадах трьох теорій мотивації, інколи ідучи «від протилежного».

Безперечно, розробки Маслоу і Герцберга більше підходять для застосування на сучасних підприємствах, ніж теорії Тейлора, який пов'язував мотивацію в основному з рівнем заробітної плати та продуктивністю праці. Зараз працівників потрібно стимулювати іншими способами. Потреби нижчого порядку задовольняються забезпеченням високого рівня оплати праці і комфортним робочим місцем. Потреби вищого порядку знаходять вихід завдяки навчання та саморозвитку працівників компанії[59, с. 231-233].

Є підстави стверджувати, що основні стратегічні напрями підвищення ефективності застосовуваних методів посилення мотивації такі:

- вдосконалення структури наявних матеріальних і нематеріальних стимулів, реформування оплати праці;
- соціальне забезпечення працівників на основі інвестицій в їх розвиток;
- залучення потенціалу соціального партнерства, вдосконалення колективно-договірного регулювання праці та її оплати;

– запровадження оцінювання ефективності мотиваційного механізму використання персоналу.

При цьому процес застосування прогресивних форм мотивації на підприємстві має зводитися до систематичного планування успіху мотиваційної діяльності, вивчення отриманих позитивних результатів, розроблення нових методів, спрямованих на досягнення високої продуктивності на основі мотиваційного управління персоналом. Здійснення запропонованих заходів можливе за умови наявності на підприємстві одного або групи фахівців, які вивчають питання підвищення продуктивності праці на основі мотивації, підтримують зворотний зв'язок керівництва з працівниками, що надалі дасть змогу оперативно реагувати на зміни ринкового середовища функціонування підприємств.

### **3.2. Шляхи вдосконалення мотивації робітників основного виробництва на підприємстві.**

Відповідно до чинного законодавства фонд оплати праці має три ключові частини: основну заробітну плату, додаткову заробітну плату та інші заохочувальну та компенсаційні витрати.

Для того щоб оцінити політику організації щодо мотивації працівників основного виробництва, потрібно проводити аналіз фонду оплати праці, також проаналізувати співвідношення між окремими його напрямками мотивації та робити певні висновки.

Дивлячись на структуру фонду оплати праці, потрібно враховувати, що високий рівень:

- а) основної заробітної плати показує, що на заводі певним чином дотримуються політики стабільності та гарантованій виплаті зарплати;
- б) додаткової зарплати показує, що в даній організації значну увагу приділяють політиці зростання ефективності витрат на оплату праці;
- в) других мотивуючих та компенсаційних виплат свідчить про те, що мотивація оплати праці зорієнтована на кінцеві результати роботи організації.

Коли розробляють систему оплати праці потрібно знайти оптимальне співвідношення складових фонду оплати праці, для того щоб забезпечити належне співвідношення кількості та якості роботи працівників з розмірами їх зарплати [7, с. 85-87]. За цієї умови мають виконуватися такі завдання:

- зростання зацікавленості робітника в підвищенні ефективності його роботи;
- особистим кінцевим результатам праці належним чином має відповідати заробітна плата працівників;
- оптимально повинні відповідати в оплаті роботи працівників різних категорій та професійних кваліфікацій з врахуванням складності виконаної роботи, умови праці, рівня впливу роботи працівників на кінцеві результати діяльності та інші фактори;
- при зменшенні витрат на одну гривню виручки від реалізації товарів має забезпечуватись необхідний рівень підвищення заробітної плати.

На приватному підприємстві «Агроспецгосп» аналіз структури фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати за 2014-2015 роки, дозволив зробити такі висновки:

- на даному заводі велику питому вагу має основна заробітна плата 82,4%. Значно меншу питому вагу має додаткова заробітна плата – 15,8 %. І майже незначну долю мають мотиваційні та компенсаційні витрати – 1,8%. Можна зробити висновок, що значний розмір гарантованої зарплати відображається у вигляді заробітної плати. З цього випливає, що на заводі мотивація знаходиться на дуже низькому рівні, тобто підприємство практично не цікавиться своїми робітниками в кінцевих результатах діяльності. На мою думку, в роботі підприємства значне місце повинна мати мотивація, яка пов'язана з кінцевими результатами роботи працівників, тому що головним критерієм для стимулювання на даному підприємстві виступає виручка від реалізації товарів;

- для ПП «Агроспецгосп» характерним є те, що близько половини зарплати є сталою величиною, а другу частину працівник вже самостійно «заробляє» відповідно своїм можливостям, тобто прив'язка заробітної плати від

кінцевих результатів діяльності організації, на яку приділяється біля десятої частини заробітної плати.

Провівши кореляційний аналіз на підприємстві, ми бачимо, що залежність рівня рентабельності від рівня середньомісячної зарплати складає 0,6. Звідси випливає, що заробітна плата впливає на результати діяльності організації, також рівень заробітної плати не є одним з головних факторів результативності роботи (тобто як би не підвищували рівень заробітної плати, коли магазини не знаходяться в зручному місці та не має необхідного асортименту товару, то тоді виручка від реалізації не зросте). Проте не можна ігнорувати цей фактор, тому що в купі з іншими він позитивно впливає на рівень прибутковості організації [8, с. 3-10].

На дві складові можна розділити структуру заробітної плати: постійну (базові ставки та оклади) та змінну (різні премії та соціальний пакет) частини.

Постійна частина зарплати є гарантованою та стабільною сумою заробітної плати, також її підвищення відповідає належним інтересам працівників. Проте, вона не впливає на мотивацію певних трудових досягнень. Постійна зарплата складається для працівників основного виробництва з тарифної ставки (окладу), та відрядної розцінки, а теж з щомісячних надбавок, передбачених чинним законодавством, тобто за умов праці, за складністю роботи і за рівнем відповідальності.

При розподілі посадових окладів організація самостійно визначає їх розмір, при цьому враховує рівень мінімальної заробітної плати, фіксованої державою, господарську необхідність та фінансові можливості організації. Вони встановлюються залежно від рівня кваліфікації працівників, важкості виконуваної роботи, стажу роботи на заводі. Тому може бути використана єдина тарифна сітка, яка є запропонованою Міністерством праці [23, с. 35-38].

Для відрядної форми оплати праці визначається тарифна ставка, за базу якої варто брати: реалізацію певної кількості товару, тобто суму виручка від реалізації товару; інтенсивність обслуговування одиниці обладнання та інше.

На приватному підприємстві «Агроспецгосп» використовується та нараховується змінна частина зарплати, яка складається з різних видів премії та

надання соціального пакету, і все це відбувається з метою покращення мотивації робітників.

Тому даний консервний завод самостійно створює свою систему преміювання, самостійно вибирає показники, досягнення яких необхідно стимулювати, умови преміювання, також розміри та шкалу преміювання, працівників, яким може надаватись премія. Організація може використовувати прогресивно-регресивну шкалу нарахування премії працівникам. Тоді, наприклад, за наступний процент перевиконання плану до 10% працівник отримує величину премії, що дорівнює 20%, а при перевиконанні більше ніж на 10% розмір премії зменшується і складе 15%. Теж премія може бути нарахована за результатами особистої діяльності працівника, за виконання колективної праці, в залежності від загального прибутку тощо.

Для більшості організацій матеріальне стимулювання на 90% є основним. Тому, розроблення справедливої та зрозумілої системи оплати праці показує в певній мірі успіх фінансово-господарської діяльності даного заводу [29, с. 124-127].

В процесі розробки системи мотивації потрібно брати до уваги і те, що працівник, який орієнтується на процес, повинен отримувати значно більшу постійну частину заробітної плати, а той, що орієнтується на кінцевий результат – меншу постійну частину, проте більшу змінну.

Однією з важливих частин матеріальної мотивації є соціальний пакет, який надає організація своїм робітникам. В даний пакет може входити: безкоштовне харчування на роботі, безкоштовний проїзд до місця роботи, медичне страхування, надання безкоштовних путівок до санаторію тощо.

Створюючи соціальний пакет, потрібно диференціювати його складові частини в залежності від її значення для кожної категорії робітників. Слід враховувати і те, що компоненти пакету в повній мірі необхідні сприяти зростанню ефективності праці на робочих місцях.

Сукупність виплат робітникам, які передбачені існуючою в організації системою матеріальної мотивації працівників, складають витрати підприємства на оплату праці.

Слід звернути увагу і на те, що значне значення в системі стимулювання праці робітників має і нематеріальна мотивація праці.

Всі компоненти корпоративної культури відносяться до нематеріальної мотивації. Тобто це умови праці, степінь залучення працівників основного виробництва, стиль взаємовідносин керівництва та працівників та вже існуючі командні цінності [44, с. 32-39].

На продуктивність роботи працівників, які спонукають їх звершувати суттєві вклади в розвиток консервного заводу, значний вплив мають такі прості заходи, як регулярні збори з визначенням найкращих працівників, делегування повноважень, наставництво, групові завдання та інші.

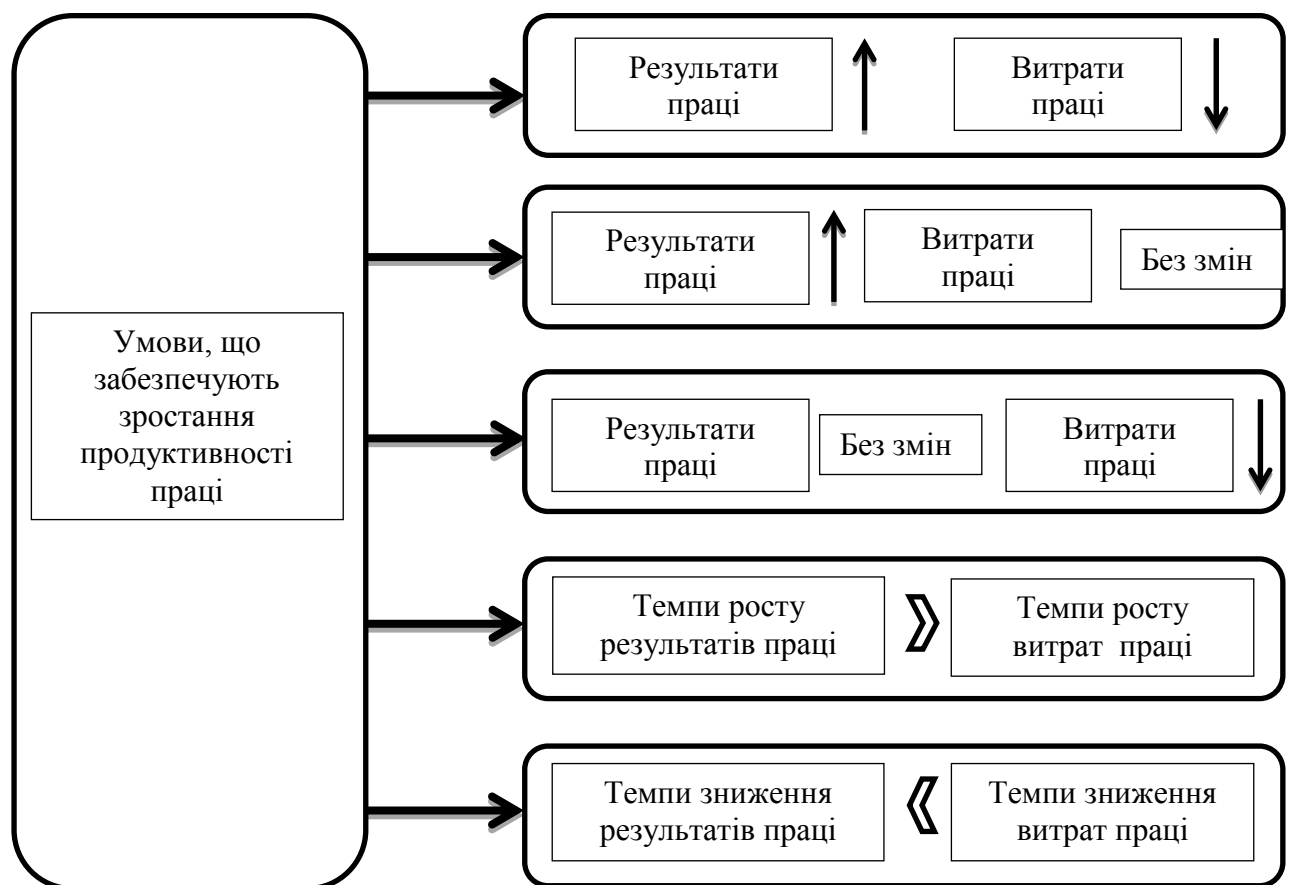


Рис. 3.1. Умови, що забезпечують зростання продуктивності праці робітників [44, с. 32-39]

Така система матеріальної та нематеріальної мотивації праці, що діють на підприємстві, певною мірою сприяє підвищенню продуктивності роботи працівників, тобто ефективність використання трудових ресурсів організації.



Звернемо увагу, що підвищення продуктивності праці може бути забезпечене при дотримванні таких умов (див. рис. 3.1):

- підвищення результатів праці при зниженні витрат праці;
- зростання результатів роботи при стабільних витратах праці;
- незмінність результатів при зниженні витрат праці;
- темпи росту результатів випереджають темпи росту витрат праці;
- темпи зменшення результатів менші за темпи зменшення витрат [51, с. 217-220].

Необхідно також звернути увагу мотивації як результативності праці, так як і її якості, при формуванні ефективної системи оплати праці.

Провівши аналіз українських та зарубіжних періодичних публікацій, можна зробити висновок, що розробники сучасних систем оплати праці дотримуються думки, що:

1. Застаріла тарифно-окладна система, яка не відповідає теперішнім реаліям.

2. Неприйнятні західні моделі мотивування, через різницю заробітної плати з вартістю життя. Тому матеріальна мотивація на пострадянському просторі і сьогодні, а також в відкритому для огляду майбутньому буде переважати над нематеріальною. Останнє належним чином повинне доповнювати перше.

3. Спрямована система мотивації повинна відповідати тактиці та стратегії управління організацією, її підрозділам та персоналом. Розміщення пріоритетів між різними завданнями повинне вироблятися не адміністративними методами, а мати об'єктивний економічний характер.

4. Стимулюючі виплати повинні бути тісно ув'язані з індивідуальними і колективними результатами.

5. Їхні величини повинні бути для працівника істотними, значимими.

6. Ріст заробітної плати щодо росту продуктивності праці (результативності) повинний бути регульованим відповідно до задач планування.

7. Система стимулювання повинна бути зрозумілою для працівників

підприємства і справедливою [58, с. 231-233].

Щоб побудувати ефективну систему мотивації праці робітників, то вона повинна бути гнучкою та виступати однією з інструментів вдосконалення планування господарської діяльності організації. Гнучкість системи стимулювання має забезпечувати мотивацію працівників за досягненнями вимірювальних результатів (грошових та натуральних показників, кількості здійсненої праці та її якості). Окрім цього вона має передбачати особисті показники діяльності працівника, його структурного підрозділу та самого підприємства в цілому. Таким чином зарплата буде мати такий вигляд:

- основна заробітна плата;
- стимулювання за індивідуальні показники діяльності;
- стимулювання за результативність діяльності структурного підрозділу;
- стимулювання за результативність діяльності торговельного підприємства в цілому.

Кожна із складових, що відноситься до змінної складової заробітної плати, потрібно встановити показники діяльності, їх вимірники та відповідну їм суму мотивування [73, с. 22-26].

Слід відмітити, що для розробки ефективної системи стимулювання працівників необхідно:

- чітко сформулювати цілі, описати їх за допомогою результируючих показників;
- показники повинні бути розмежовані та закріплені окремо за робітником, структурним підрозділом, де він працює, та підприємством в цілому;
- за кожним показником повинен бути закріплений відповідний розмір матеріального чи морального заохочення, або елемент компенсаційного пакету.

Необхідно враховувати при розробці стимулюючої системи і те, що з одного боку, справедливий розподіл рівень заохочення, а з іншого – змінну частину зарплати, яка повинна викликати задоволення від досягнення результату [67, с. 37-41].

В сучасних умовах зростаючої конкуренції торговельні підприємства,

прагнучи підвищити рентабельність своєї діяльності, повинні вирішувати питання не тільки щодо підвищення обсягів реалізації товару, а і реалізації активної стратегії підвищення якості надання торговельних послуг.

В цьому зв'язку діяльність торговельних підприємств повинна бути спрямована на ведення високоефективної, клієнтоорієнтованої, соціально відповідальної роботи, основаної на кращих практичних досягненнях вітчизняних та зарубіжних підприємств.

### **3.3. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання працюючих**

Матеріальне стимулювання працівників відіграє важливу роль в сучасних умовах та є одним з чинників економічного зростання суспільства загалом. Провідний український вчений А.М. Колот досліджував питання мотивації праці. На його погляд, мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх, усвідомлюваних людиною рушійних сил, які спонукають її до діяльності, визначаючи поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості на досягнення особистих цілей та цілей організації [3, с 57-65]. Матеріальне стимулювання не є сталим, воно постійно збагачується новими елементами. Вагомі новації в організації матеріального стимулювання в зарубіжних фірмах спостерігаються в останні два десятиліття.

Даній темі приділяється велика увага, різні аспекти мотиваційних систем стимулювання працівників висвітлені у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як: В. Антонюк, С. Бандур, М. Долішній, М. Дороніна, М. Кім, О. Лаврук, П. Мартін, В. Москаленко, А. Колотко, А. Сміт, Г. Шульга.

Виділяють такі найсуттєвіші складові матеріальної мотивації:

- відсутність шаблонного мислення, повна самостійність і простір для експерименту, наближене право вибору в рамках дозволеного законом;
- об'єктивна зацікавленість у сприятливій перспективі власника підприємства, менеджера, найманого працівника. Кожний остерегається втратити своє джерело доходу, прагнуть більше вкласти в нові технології, у підвищення кваліфікації, в науку, що є однією з причин ефективного

функціонування механізму соціального партнерства;

– використання тарифної системи як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності, умов праці, відповідальності за виконувану роботу в різноманітних її модифікаціях. [11, с. 173-177]

Наразі, потрібно приділяти велику увагу цим чинникам, та шукати найоптимальніші шляхи їх запровадження та ефективного функціонування. Матеріальне стимулювання є одним з важелів впливу на працівників, і чим досконалішим воно є на підприємстві, тим продуктивнішою є робота персоналу.

Особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є також повсюдне поширення заохочення нововведень. Так, на більшості західноєвропейських фірм формуються преміальні фонди за створення, освоєння і випуск нової продукції; впровадження нових технологій. Їх розмір пов'язується з приростом продажу нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва. [26, с. 34-38]

У багатьох країнах поширені цілком оригінальні системи преміювання. У різних системах оплати праці їх розмір коливається від 5 до 500% і більше від розміру зарплатні. У США, Великобританії, Франції, Німеччині, Голландії, Італії та інших країнах широко застосовують системи «додаткового доходу», призначення яких – стимулювати додатковою грошовою винагородою понад базової заробітної плати збільшення внесків працівників у досягнення основних цілей організації. У зарубіжних фірмах широко застосовують такі форми стимулювання персоналу, як участь у прибутках або в акціонерному капіталі підприємства, призначення яких – створити у працівника почуття прихильності до досягнення організаційних цілей підприємства. Також застосовують системи матеріального заохочення, засновані на теорії бонусів, яка передбачає пряму лінійну залежність заохочення від результату праці бонуси зазвичай становлять від третини до 75-100% заробітку працівника. [79, с 333-336]

Запровадження даних систем матеріальної мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах сприятиме заохоченню працівників, що в свою чергу призведе до ефективнішого використання трудового потенціалу.

Складним є те, що не можливо розробити один, загальноприйнятий, метод стимулювання, адже, зовнішні фактори, що впливають на працівника змінюють і його вподобання, і чинники впливу на його стимулювання. Тому не потрібно забувати, що кожен працівник є індивідуальним, отже й методи стимулювання повинні відповідати певним вимогам, традиціям та правилам.

Існує думка, що будь-які схеми матеріального стимулювання треба впроваджувати на засадах самофінансування, хоча на практиці цього досягти вдається не завжди, оскільки як система оцінювання результатів праці, так і підготовча робота із упровадження нових схем матеріального заохочення, потребують певних витрат. Зазвичай, ці витрати можуть бути збалансовані за рахунок економії від зростання ефективності виробництва та кращого використання трудового потенціалу працівників. Зарубіжний досвід засвідчує виняткову корисність залучення працівників до управління виробництвом.

Звісно, досвід зарубіжних країн потрібно брати до уваги, але не варто також забувати й про особливості нашої сучасної економіки. В першу чергу треба знайти альтернативні варіанти впровадження матеріально стимулювання, використовуючи зарубіжний досвід, але потрібно узгодити їх, та врахувати всі можливі аспекти подальшого розвитку на вітчизняних підприємствах.

Враховуючи світовий досвід та існуючий стан економіки України, головним завданням удосконалення системи управління витратами на робочу силу є впровадження механізму мотивації високоефективної праці, який забезпечує тісну ув'язку винагороди за працю із зміною продуктивності праці й кінцевими результатами діяльності підприємств. Матеріальне стимулювання є одним з важливих факторів розвитку підприємства, та його ефективного функціонування. На нинішньому етапі найбільш прийнятним є поєднання вітчизняного і зарубіжного досвіду в сфері розподілу та перерозподілу частини суспільного продукту та матеріального стимулювання.

Для кращого розуміння мотивації праці її дослідження варто розпочати з виокремлення основних частин загального мотивування. У цьому нам допоможе зарубіжний досвід.

Отже, можна виокремити такі складники мотивації:

1. Економічний складник, зосереджений на формуванні середнього класу в суспільстві. Люди працюють здебільшого для задоволення своїх економічних потреб. Саме тому в економічному складникові використовують матеріальні стимули, представлені преміями, доплатами тощо [27, с. 21-23].

2. Соціальний складник мотивації визначає ставлення до робочої сили як до ресурсу вирішального значення. Завдяки впровадженню у практику такого ставлення японські та європейські фірми випереджають американські компанії в конкурентній боротьбі. Визначення трудових ресурсів як найважливішого складника успішної діяльності фірми формує дбайливе ставлення до працівників, піклування про їх відпочинок та мікроклімат у колективі, відповідність амбіцій працівника та здібностей посаді, на якій він працює.

Оскільки особливості менталітету українців наближають їх до рис ментальності народів Кореї, Японії та інших країн Сходу, то можна з впевненістю говорити про те, що соціальне мотивування принесе не менші результати в економіці України: зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності української продукції. Можна стверджувати і про значний соціальний ефект: зацікавленість працею та кінцевими результатами роботи, покращення здоров'я нації та тривалості життя, зменшення смертності осіб працездатного віку. На сьогодні існує зовсім інша ситуація: робітники незадоволені ставленням до них керівництва, приватні підприємці байдужі до проблем зі здоров'ям, що пов'язані з трудовою діяльністю. Держава також недостатньо дбає про здоров'я нації, адже витрати на охорону здоров'я у 2009 р. становили 3,09 % від видаткової частини бюджету, це звичайно більше ніж у 2008 р., але значно менше ніж у розвинених країнах [35, с. 151-154].

3. Науково-технічний складник мотивації спонукає до нової моделі розвитку і використання трудових ресурсів, в основу якої покладено орієнтацію на інтегровану в систему виробництва висококваліфіковану робочу силу. Основними елементами цієї моделі можуть бути: безперервність процесу збагачення знань і підвищення кваліфікації; багато профільність і мобільність робочої сили, гнучкість організації і систем стимулювання праці; партнерські відносини між менеджерами і виконавцями.

4. Екологічний складник мотивації працівника зумовлює такі явища, як загальна екологізація освіти і всієї економіки країни, розроблення і використання природоохоронних технологій, що у розвинених країнах, особливо в Європі, стали найбільш привабливими сферами інвестицій. В Україні така ситуація не спостерігається. Як відомо, санкції за перевищення обсягів шкідливих викидів незначні, наприклад понаднормові викиди в атмосферу «кошують» підприємству 300 грн. за тонну, а вночі "коли інспектори сплять" – безкоштовно. Багато екологів працюють не за фахом [79, с. 333-336].

Для поліпшення мотивації праці застосовують певні засоби, які можна об'єднати в п'ять відносно самостійних напрямків : матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу у процес управління і не грошове стимулювання.

Також під час дослідження мотивації праці варто звертати увагу на питання мотивації інтелектуальних працівників та працівників фізичної праці, адже застосовувати однакову мотивацію для цих двох категорій є недоцільно, бо вона не буде результативною [62, с. 213-217].

Незважаючи на стереотип, що для інтелектуальних працівників визнання краще за все, а працівникам фізичної праці – необхідні лише гроші, спеціалісти майже одногосно заявили – перевага матеріального фактора для працівників не залежить від роду діяльності. Можна впевнено стверджувати, що для двох груп працівників матеріальна винагорода і стабільність є найбільш значними. Інші фактори стимулювання праці дещо відрізняються [80, с. 251-255].

Враховувати додаткові мотиваційні фактори варто залежно від важливості тієї чи іншої позиції компанії. Чим важливіший співробітник, тим більше потрібно підлаштовувати під нього систему мотивації, адже мова йде проте, що працівник дефіцитної спеціальності більш значний для компанії ніж наприклад, бухгалтер, який теоретично посідає вищий ступінь ієрархії .

В Україні матеріальна мотивація є дуже поширена, це пов'язано з відносно низьким рівнем життя населення. За кордоном, в той же час, вона не є така популярна, адже середня заробітна плата там вища і, відповідно, вищий

рівень життя. Саме тому в розвинених країнах набуває поширення соціальна мотивація, яка полягає у прагненні працівників задовольняти свої духовні потреби. Працівник бажає відчувати свою важливість, хоче розвиватися, брати активну участь у житті фірми тощо. Звичайно така тенденція розвивається і на теренах нашої країни, але темпи її розвитку не такі стрімкі як би хотілося. Саме тому керівникам чи відповідальним особам потрібно розвивати цей напрям, адже це буде вигідно як з соціальної, так і з економічної точки зору, матеріальне стимулювання потребує значних витрат, і не забезпечує відповідної якості.

Диференціація мотиваційних факторів набуває змісту після зважування позицій і їх рейтингу, а також після врахування індивідуальних особливостей працівників. Докладніше потреби працівників інтелектуальної та фізичної праці наведено на рис. 3.2.

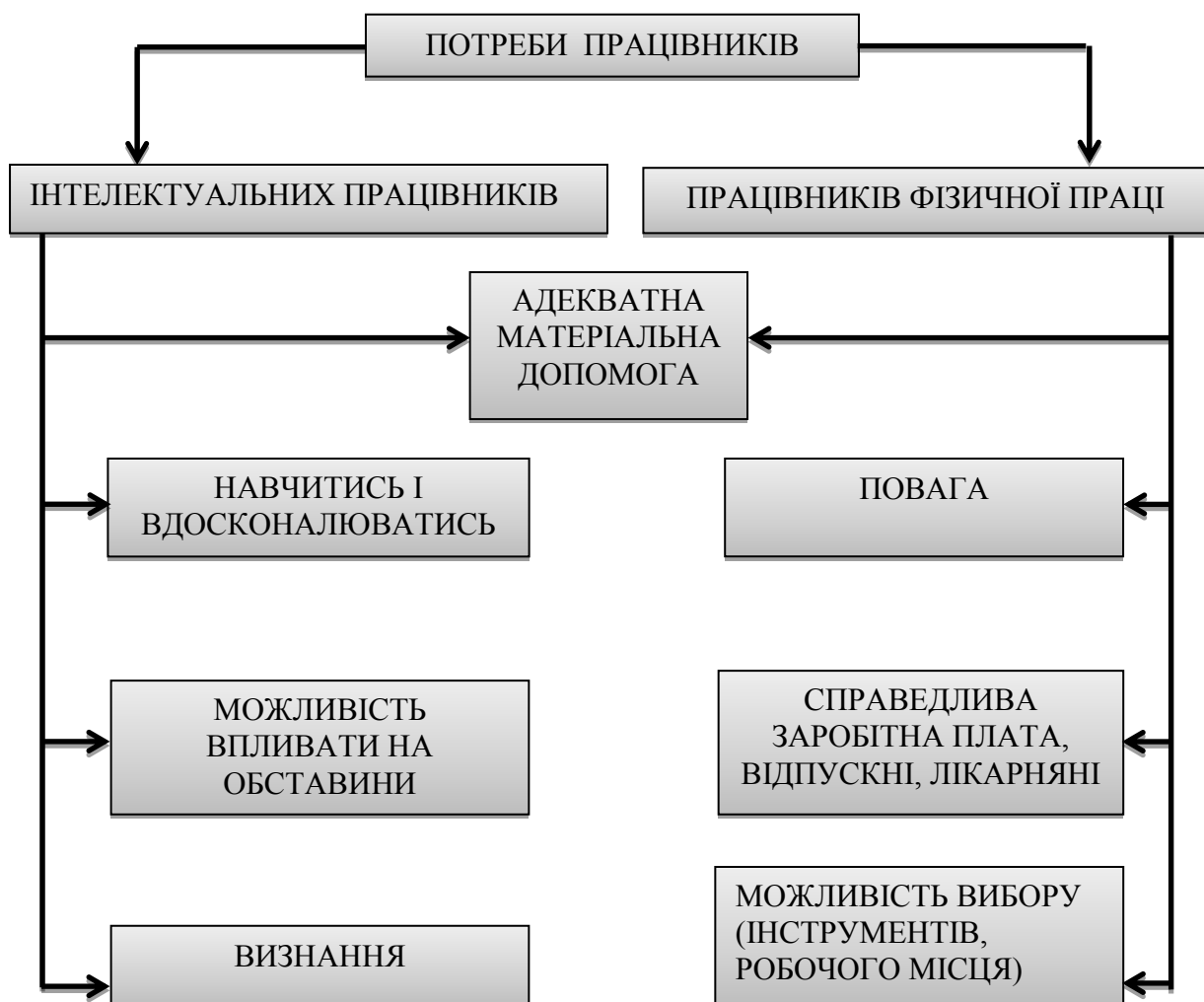


Рис. 3.2. Диференціація потреб працівників інтелектуальної та фізичної



праці на ПП «Агроспецгосп» [31, с . 84-87]

За кордоном практикують таку форму мотивації праці як гнучкий графік роботи. Це забезпечує працівникам можливість працювати вдома, що значно покращує ставлення до роботи і, відповідно, підвищує її якість. Окрім цього, працюючи вдома, працівник може виконати набагато більший обсяг роботи. В британських фірмах великого поширення набуло заохочення у формі подарунків. Ще одним дієвим способом мотивації праці є створення самоправних груп. Групи самостійно вирішують питання з планування праці, проведення нарад, координацію з іншими відділеннями тощо [73, с. 590-596].

Проаналізувавши все наведене, можна припустити можливі цілі та інструменти мотивації майбутнього, які показано на рис. 3.2.

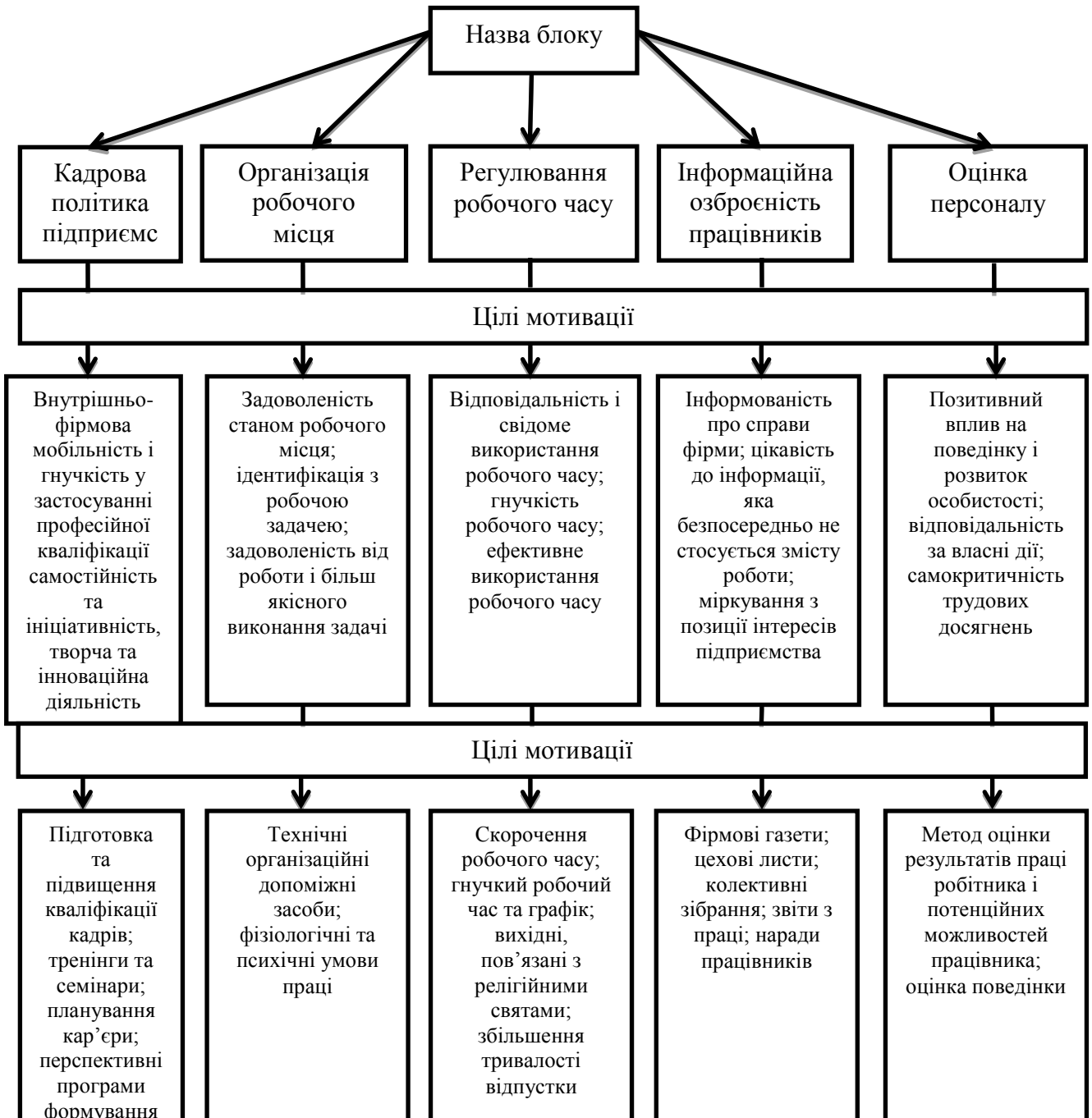


Рис. 3.2. Цілі та інструменти праці на ПП «Агроспецгосп» [79, с. 333-336]

Останні кілька десятиріч проблема ефективності мотивації персоналу хвилює багатьох науковців, причому складність її полягає в тому, що неможливо розробити єдиний алгоритм мотивації працівників. У кожного працівника є різні потреби, а також індивідуальні особливості характеру, які треба враховувати під час вибору різновиду мотивації [75, с. 131-135]. Одного і того ж працівника неможливо довгий час мотивувати одним і тим же стимулом, оскільки працівник розвивається і, відповідно, змінюються його потреби. Щоб покращити мотиваційну систему в Україні, необхідно враховувати досвід розвинених країн, які вже досягли значних успіхів у мотивуванні персоналу. Крім цього, результати їхньої діяльності видно на практиці

### **Висновок до розділу 3**

Отже, суть трудової мотивації полягає у розробці такої системи стимулів, яка б задовольняла найкращим чином усі потреби працівника і зацікавлювала його досягати кращих результатів своєї діяльності. Ця система включає в себе оплату праці, створення нормальних умов для відтворення трудової енергії, робочої сили, тобто забезпечення працівника житлом, послугами охорони здоров'я, освіти та ін.

На ПП «Агроспецгосп» для посилення мотивації було запропоновано кваліметричну систему мотивації, модель удосконалення засобів мотивації персоналу

Підвищення самостійності працівників у виконанні виробничих функцій повинно поєднуватися із відповідальністю за виконувану роботу. Активна участь в прийнятті управлінських рішень повинна поєднуватися з результатами праці. Звідси головний стратегічний курс на високий рівень освіти, кваліфікації

й етики працівників, надання широкому колу співробітників умов для розширення знань, безперервного підвищення професійної майстерності, самовираження.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Одним із вирішальних факторів в управлінні персоналом є мотивація та стимулювання. Світові економіки в галузі менеджменту підкреслюють, що «... на першому місці стоять люди, якщо немає відповідного персоналу, то й інші фактори виробництва мало що допоможуть у досягненні поставленої цілі» «Коли у нас вже є штат, сформований із підготовлених, розумних і енергійних людей, як наступний крок потрібно стимулювати їх творчі здібності».

Буденне протиріччя між стимулюванням праці та розвитком української економіки пояснюється існуванням об'єктивної потреби суспільства у створенні принципово нової мотиваційної теорії, яка заснована на економічній свободі особистості. Також слід зазначити, що для економічного зростання необхідно розробити таку заохочувальну теорію, яка більш адекватно може пояснити питання мотивації трудової діяльності працівника. Робітник повинен бути зацікавлений у результаті своєї праці. Коли не будуть створюватись відповідні умови для діяльності людини і тим більше обмежувати її прагнення, то це буде стимулювати розвиток мотиваційних чинників, які притаманні інформаційній економіці.

Аналіз досліджень трудової мотивації в сучасній економічній теорії виявив їх внутрішні протиріччя: неможливість охопити весь процес праці, не розділяючи його результати і спонукальні причини, та неможливість розкрити в повній мірі структуру взаємодії окремих чинників механізму мотивації.

При побудові моделей мотивації спеціалісти вимушені керуватися перш за все особливостями конкретного колективу, власним досвідом та інтуїцією.

Класичний підхід до побудови сучасних моделей мотивації на вітчизняних підприємствах спирається на матеріальне стимулювання та інтуїтивний вибір методів тієї чи іншої теорії безпосередньо керівником в залежності від обставин. Сучасні організації надають перевагу найпростішій моделі традиційного матеріального стимулювання - загроза звільнення, оклад плюс премія.

У процесі побудови мотиваційної системи потрібно враховувати те, що найбільше значення має орієнтація на особисті інтереси працівників, їх

пріоритетність у системі колективних та суспільних інтересів. Лише в результаті створення умов для реалізації особистих інтересів у поєднанні з колективними та суспільними, можливе досягнення конкретно вираженої зацікавленості працівників у ефективній діяльності підприємства.

Значну увагу приділяється мотивації трудової діяльності робітників основного виробництва на ПП «Агроспецгосп». Дане підприємство є одним із перших підприємств Тернопільської області, яке впровадило за бонус систему мотивації «тринадцяту зарплату». Проте в останній час даний бонус не дає необхідного ефекту, тому було запроваджено таку нову систему мотивації як соціальний пакет та систему преміювання.

У таких жорстких ринкових умовах найбільш ефективною буде система преміювання, яка гарантує підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення преміального фонду, як основного стимулу для робітників приватного підприємства «Агроспецгосп».

Зокрема, вводячи систему участі робітників у прибутку організації, або застосування колективної премії значною мірою підвищило б заохочуючу роль матеріальної винагороди працівників трудового процесу, а також дозволило б зацікавити їх у результатах роботи підприємства в цілому.

Пояснити принципи нового типу робітника можна, звертаючись до системи критеріїв наукового-технічного прогресу, як однієї з функцій об'єктивних законів (соціальних, економічних та природних), тобто таких які виражають механізм дії даних законів. Дані критерії є об'єктивними, тому що вони є функціями об'єктивних законів і мають якісні та кількісні характеристики. З якісної сторони критерію виражаються умови законів, які спрямовують рух соціально-економічних процесів у русло цивілізованого розвитку (тобто постіндустріального на сучасному етапі). Зі сторони кількісного критерію показується в показниках, які характеризуються масштабами, розмірами, межами оптимального, раціонального, доцільного розвитку та економічним зростанням, які відповідають матеріальним та нематеріальним, соціальним та економічним інтересам співтовариств в залежності від стану та ступеня розвитку продуктивних сил суспільства.

Роблячи підсумки нашого дослідження, слід сказати, що сьогодні в Україні об'єктивно проявляються певні наслідки впливу трудового стимулювання на економічне зростання, а саме:

- проходить формування нової частини робітників основного виробництва, які стали основними виробниками додаткової вартості;
- значного значення набуває процес формування трудової мотивації нового типу працівника у розрізі загальних цивілізаційних змін;
- критичною стає для вирішення, як на державному так і на підприємницькому рівнях проблема втрачання знання працівників;
- необхідне формування нової мотиваційної теорії в подальшому розвитку процесу трудової діяльності;
- більш чіткіше бачиться криза трудового стимулювання, без подолання якого позитивний вплив даного чинника на економічне зростання держави буде мінімальним та навіть негативним.

Від вирішення даних проблем залежить не тільки ефективність виробництва, різного рівня задоволення потреб, відповідність до професійної діяльності, але і сама можливість досягти певних професійних вершин в своїй діяльності. Саме тому і пропонуються певні шляхи подолання кризи трудової діяльності на підприємствах України, а саме:

1) необхідно запровадити процес становлення нової парадигми наступного розвитку організацій України, яка повинна передбачити перехід до нової управлінської ідеології трудового розвитку;

2) необхідне стале зростання економіки для подолання кризових явищ економічної системи України та її підприємств;

3) потрібно не дати пропасти обов'язковій загальній середній освіті з встановленням нових розвиваючих методик комунікаційних технологій.

Без продуманої та послідовної державної політики, яка створює впевненість та стабільність, неможливо проводити мотиваційні заходи на підприємстві, для покращення його фінансового стану.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушко В. К. Управління персоналом: навч. - метод. посіб. / В. К. Андрушко, Ю. М. Комар. – Хмельницький : ХІУП. – 2012. – С. 125-129 .
2. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф. – Москва: Економіка. – 2009. – С. 98-101.
3. Арапова О. М. Компетенційний підхід в управлінні системою винагороди персоналу організації / О. М. Арапова // Економіка: реалії часу. – Одеса. – 2011. - № 1 – С.57 - 65.
4. Бакуліна Н. М. Компетентність – інтегральна оцінка персоналу. / Н. М. Бакуліна // Формування ринкової економіки : збірник наукових праць. – спец. випуск: у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – КНЕУ. – 2010. – С. 37 – 43.
5. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко // - Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – С. 156-158.
6. Барський Ю. М. Конкурентоспроможність та приріст трудових показників – запорука ефективної діяльності підприємства / Ю.М. Барський, М. В. Саган // Економічний форум: [наук. журнал]. – Луцьк: ЛНТУ, 2014. – Вип. 3. – С. 150 - 159.
7. Білорус Т. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства / Т. Білорус // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2009. – Вип. 107-108. – С. 85-87.
8. Бірюк А. Як мотивувати персонал до результативної постійної роботи / А. Бірюк // Менеджер з персоналу. – 2006. – № 8. – С. 3–10.
9. Блінов А. О. Мотивація персоналу корпоративних структур / А. О. Блінов // Маркетинг. – 2001. – № 1. – С. 88–101.
10. Богиня Д. П. Трудовий менталітет в системі мотивації праці / Д. П. Богиня, М. В. Семакіна. – Кіровоград: Терція, 2012. – С. 45-49.
11. Борисова Л. П. Сучасні тенденції формування стратегічних засад

- управління персоналом / Л. П. Борисова, В. В. Коваль // Наука молода. – Тернопіль. – 2014. - № 21. – С. 13 - 18.
12. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон та ін.. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – С. 143-145.
  13. Буковинська М. П. Основні напрями конкурентоспроможності персоналу підприємства / М. П. Буковинська // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр. – Київ, 2014. – Вип. 3. – С. 173-177.
  14. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посібн. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : Центр навч. літератури, 2009. – С.333-336.
  15. Ганза І. В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналу на ефективність системи управління підприємством / І. В. Ганза // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. Вип. 1 (19). – С. 98-103.
  16. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / В. М. Гриньова, Г. І.-Х. Писаревська: Вид. ХНЕУ. – 2012. – 228 с.
  17. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник / О.А. Грішнова. — 5-те вид., оновлене. — К. : Знання, 2011. — С. 198-204.
  18. Гусєва О. Ю. Розвиток підприємства і стратегічні зміни: сутність, принципи, взаємозв'язок / О. Ю. Гусєва // Сталий розвиток економіки. — 2012. — № 6 (16). — С. 85 - 89.
  19. Державна служба статистики України. – [Електронний ресурс]: Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
  20. Діщенко Т. В. Персонал підприємства як важливий елемент конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Діщенко // Управління розвитком. – 2013. - №23. – С. 3-5.
  21. Доц О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / Т. В. Доц // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип.



- 24.4. – С.389-397.
22. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку / М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – Київ. – 2011. - № 6. – С. 35 - 38.
  23. Звіт з праці ПП «Агроспецгосп» за 2014-2015 рр.
  24. Звіт про фінансові результати ПП «Агроспецгосп» за 2012-2016 рр.
  25. Зеленко А. М. Компетенції в систему оцінки персоналу / А. М. Зеленко // Економічний вісник університету. – 2013. – Вип. 20 (1). – С. 99 – 1-102.
  26. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С. Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34-38.
  27. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г. В. Іванченко // Економіст. - 2010. - № 3. - С. 21-23.
  28. Качан Є. П. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації як основа формування конкурентоспроможності персоналу / Є. П. Качан, Н. М. Бакуліна // Вісник соціально-економічних досліджень – 2008. – Вип. 32. – С. 170-174.
  29. Кащенко І. В. Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві / І. В. Кащенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. - №2. – С. 124-127.
  30. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства / Л. А. Квятковська // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2013. — Вип. 1. — С. 85 - 89.
  31. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва : Инфра-М, 2009. – С. 84-87.
  32. Колективний договір ПП «Агроспецгосп» від 8 листопада 2014 р. – [Електронний ресурс]: Офіційний сайт. – Режим доступу:<http://www.agrospecgosp.business-guide.com.ua>
  33. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О.

- Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – С. 247-250.
34. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2012. – С. 143-145.
  35. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // Економіка та підприємництво. – 2013. – №2 (71). – С. 151-154.
  36. Кузьменко О. М. Компетенції персоналу підприємства: теоретичний аспект / О. М. Кузьменко // Ефективна економіка. – Дніпропетровськ. – 2016. - № 1
  37. Кухленко О. В. Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства / О. В. Кухленко, Д. О. Губар // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. - № 3. – С. 94 - 97.
  38. Літинська В. А. Теоретичні основи конкурентоспроможності персоналу підприємства / В. А. Літинська // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Серія: Економічні науки. – Хмельницький, 2013. – Т. 1, №3. – С. 173-176.
  39. Ляхович Л. А. Стійкий розвиток підприємства у сучасних умовах / Л. А. Ляхович // Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів [текст]: монографія / За заг. редакцією В. І. Гринчуцького. – Тернопіль: Крок, 2014. – С. 352-360.
  40. Ляхович Л. А. Управління стійким розвитком підприємства / Л. А. Ляхович // Сучасні тенденції розвитку економічних систем [текст]: монографія / За заг. редакцією д-ра. екон. Наук, проф. В. І. Гринчуцького. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015. – С. 122-134.
  41. Маслак О. О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. О. Маслак, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – Львів: НЛТУ, 2010. – Вип. 20.6. – С. 307-312.
  42. Матросов О. Д. Моральне та матеріальне стимулювання праці / О. Д. Матросов, С. В. Михайлик // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – 2013. – № 22 (995). – С. 110 - 113.
  43. Міщенко С. П. Теоретичні засади стійкого розвитку підприємства / С. П. Міщенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36 - С. 168 - 171.

44. Моторна І. Персонал як основний ресурс нової економіки – економіки знань / І. Моторна // Україна: аспекти праці. – Київ. – 2011. - №7. – С. 32 - 39.
45. Никифороенко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник, 2-ге видання, виправлене та доповнене / В. Г. Никифороенко. – Одеса: Атлант, 2013 р. – С. 14-18.
46. Носова О. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємств / О. В. Носова, О. С. Маковоз // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – Вип. 2. – С. 100-110.
47. Озеран В. О. Впровадження концепції стійкого розвитку на підприємствах консервних заводів / В. О. Озеран, М. Ю. Чік // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. – № 3. – С. 266 - 273.
48. Островерхов В. М. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства / В. М. Островерхов // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал. – Тернопіль: Економічна думка. 2014. - Випуск 19. – С. 100 – 110.
49. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. – Сер.: Економічні науки. – 2011. – № 2, т. 2. – С. 99 - 103.
50. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / В. М. Петюх, Б. Г. Базиліук, О. О. Герасименко. – Київ : КНЕУ, 2007. – С. 217-220.
51. Пономаренко В. С. Інформаційні системи в управлінні персоналом: навч. посібн. / В. С. Пономаренко, І. В. Журавльова, І. Л. Латишева. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2008. – С. 134-136.
52. Про оплату праці: Закон України від 01.01.2015 р. [Електронний ресурс]: Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
53. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-ХІІ. – [Електронний ресурс]: Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим

- доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
54. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI [Електронний ресурс]: Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
  55. Прохоровська С. А. Роль інноваційних форм навчання у розвитку трудового потенціалу / С. А. Прохоровська // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал. – Тернопіль: Економічна думка, 2014. – Випуск 19. – С. 127 - 130.
  56. Річні звіти по роботі з кадрами ПП «Агроспецгосп» за 2012-2015 рр. [Електронний ресурс]: Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://www.agrospecgosp.business-guide.com.ua>
  57. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наукові праці КНТУ. – Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 210 - 218.
  58. Селезньова Г. О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації / Г. О. Селезньова // Бізнесінформ. – Харків. – 2012. - № 3. – С. 231 - 233.
  59. Селезньова Г. О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації / Г. О. Селезньова // Бізнесінформ. – Харків, 2012. - № 3. – С. 231 - 233.
  60. Сімченко Н. О. Застосування компетенційного підходу до управління людськими ресурсами організації / Н. О. Сімченко, Л. Є. Довгань // Вісник ДДМА. – 2010. – № 4 (21). – С. 67 - 74.
  61. Славгородська О. Ю. Мотивація персоналу до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. Ю. Славгородська // Проблеми науки. – Київ, 2010. – № 1. – С. 29 - 35.
  62. Слівінська Н. М. Матеріальне стимулювання як складова системи управління ефективністю роботи персоналу / Н. М. Слівінська // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. Збірник наукових праць ДВЗ КНЕУ ім. В Гетьмана. – 2014. – с. 213 - 217

63. Сочинська-Сибірцева І. М. Забезпечення надійності персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності / І. М. Сочинська-Сибірцева // Проблеми економіки. – 2013. – №4. – С. 299–304.
64. Тарнавська Н. Інноваційне управління розвитком персоналу як основним джерелом конкурентних переваг / Н. Тарнавська // Україна: аспекти праці. – Київ. – 2010. - № 7. – С. 36 - 43.
65. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Стринкленд // 12-е издание: Пер. с. Англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 200. – С. 666-672.
66. Трудовий кодекс України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [dominanta.in.ua/file/trud\\_kodex.doc](http://dominanta.in.ua/file/trud_kodex.doc)
67. Тужилкіна О. В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О. В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 37-41.
68. Урсакій Ю. А. Управління мотивацією на засадах якості життя як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства / Ю. А. Урсакій // Економічний аналіз. – Тернопіль: Економічна думка, 2013. – Вип. 11. – Ч. 1. – С. 58 - 60.
69. Фролов В. О. Наукові підходи до формування механізму мотивації та управління персоналом / В. О. Фролов // Економіка промисловості. – 2011. – № 1. – С. 225 - 249.
70. Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації : монографія / Н. А. Хрущ, М. В. Желіховська. – Київ : Освіта України, 2010. – С. 291-294.
71. Цимбалюк С. О. Оцінка переваг і домінант розвитку компенсаційної моделі винагороди за працю. – 2014. – № 2 (15). – С. 110 - 115.
72. Чайковська М. П. Комплексний підхід моделювання в управлінні ІТ-проектами / М. П. Чайковська // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2014. – № 11. – С. 590 - 596.

73. Шадлова Н. В. Концепція стійкого розвитку промислових підприємств / Н. В. Шадлова // Економічний часопис – XXI: Науковий журнал. – 2013. – № 1 - 2 (1). – С. 22 - 26.
74. Шарко А. І. Методологічні підходи щодо оцінки трудового потенціалу підприємств / А. І. Шарко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – № 2 – С. 206 - 213.
75. Шашина М. В. Розробка стратегії розвитку підприємства / М. В. Шашина, Т. А. Степаненко // Молодий вчений. – 2014. – № 4(07). – С. 131 - 135.
76. Швець І. Стимулювання забезпечення якості управління персоналом на підприємстві / І. Швець, Т. Коваленко // Україна: аспекти праці. – Київ. – 2013. – № 1. – С. 28 - 34.
77. Шульга Г. Ю. Комплексний підхід щодо формування та розвитку трудового потенціалу підприємства // Економіка розвитку: 36. наук. пр. ХНЕУ. – 2005. – № 2. – С. 58 - 60.
78. Юськів Н.-М. М. Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства / Н.-М. М. Юськів, С. А. Прохоровська // Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. – Тернопіль: ТНТУ, 2016. – С. 251 - 254.
79. Armstrong M. Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management / M. Armstrong. – Kogan Page, 2010. – P. 333-336.
80. Human Resource Management: A critical approach / D. G. Collings, G. Wood (eds.). – Routledge, 2009. – P. 251-255.
81. Porter M. E. Competitiveness Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. E. Porter. – N.Y. : Free Press, 1980, First Free Press Export Edition, 2004. – P. 378-381.