

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ**

МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота(проект)

магістр
(рівень вищої освіти)

**НА ТЕМУ: УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА
ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКУ**

Виконав: студент другого курсу, групи 8.0730-пм-з
Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Промисловий
менеджмент

(назва освітньої програми)

М.О. Белицька

(ініціали та прізвище)

Керівник: Бушман Т.С., к.е.н., викладач.

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

Рецензент професор кафедри менеджменту
організацій та управління проектами, д.н.держ.упр.

Ажажа М.А.

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

Запоріжжя
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами
Рівень вищої освіти _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та назва)
Освітня програма _____ Промисловий менеджмент _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Белицької Марії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Удосконалення мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку

керівник роботи _____ Бушман Т.С., к.е.н., викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «30» 06.2021 року № 975-С

2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2021 р.

3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку . 2. Аналітико-дослідницькі виміри мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку . 3. Напрями удосконалення мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Деякі визначення економічної сутності поняття «мотивація». Мотиви, що спонукають людину працювати . Світовий досвід мотивування працівників на підприємствах Грейдингова система на ПАТ “Запоріжсталь”. Відмінності між тарифною системою та грейдами

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.08.21	
Розділ 2	Бушман Т.С., к.е.н., викладач кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.09.21	
Розділ 3	Бушман Т.С., к.е.н., викладач кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.10.21	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку	30.07.21	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку	15.08.21	
3	Розкрити методи та засоби удосконалення мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку	31.08.21	
4	Виявити діагностику проблем мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку	15.09.21	
5	Визначити фактори забезпечення результативності мотивації праці на промисловому підприємстві	30.09.21	
6	Дослідити напрями удосконалення мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку	01.10.21	
7	Запропонувати інструменти удосконалення мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку	30.10.21	
8	Обґрунтувати складові підсистеми формування мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку	01.11.21	
9	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку	30.11.21	

Студент

_____ (підпис)

М.О. Белицька

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту)

_____ (підпис)

Т.С. Бушман

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

О.М. Венгер

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Белицька М.О. Удосконалення мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 Менеджмент, науковий керівник Т.С. Бушман. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2021.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади формування мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку. Розглянуто особливості формування мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

ABSTRACT

Belytska M. Improving of Work Motivation for Industrial Enterprise in Market Conditions.

Qualification work for a master's degree in 073 Management, research supervisor TS Bushman. Zaporizhzhia National University, Engineering educational and scientific Institute named after Y.M. Potebnya of Zaporizhzhia National University, Department of Organization Management and Project Management. Zaporizhzhia, 2021.

In the qualification work the theoretical and methodological bases of formation of motivation of work at the industrial enterprise in the conditions of the market are considered. Peculiarities of labor motivation formation at an industrial

enterprise in market conditions are considered. Some attention is paid to identifying prospects and shortcomings of work motivation in an industrial enterprise in market conditions.

Keywords: PERSONNEL MOTIVATION, PERSONNEL MANAGEMENT, INDUSTRIAL ENTERPRISE, LABOR PRODUCTIVITY, REMUNERATION SYSTEMS

АННОТАЦИЯ

Белицкая М.А. Усовершенствование мотивации труда на промышленном предприятии в условиях рынка.

Квалификационная работа по получению степени высшего образования магистра по специальности 073 Менеджмент, научный руководитель Т.С. Бушман. Запорожский Национальный университет. Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М. Потебни. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2021.

В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические основы формирования мотивации труда на промышленном предприятии в условиях рынка. Рассмотрены особенности формирования мотивации труда на промышленном предприятии в условиях рынка. Определенное внимание уделяется выявлению перспектив и недостатков мотивации труда на промышленном предприятии в условиях рынка.

Ключевые слова: МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА, СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКУ	13
1.1. Методологічні підходи до мотивації праці на промисловому підприємстві	13
1.2. Понятійно-категоріальний апарат мотивації праці на підприємстві	28
1.3. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах	36
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)	40
2.1. Організаційно-управлінська структура підприємства	40
2.2. Діагностика проблем стимулювання праці на підприємстві	49
2.3. SWOT- аналіз мотивації праці працівників	58
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)	63
3.1. Удосконалення обліку та контролю заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь»	63
3.2. Економічне обґрунтування матеріальних та моральних інструментів механізму мотивації праці	74

3.3. Практичні рекомендації щодо вдосконалення мотивації праці промислових підприємств України	90
Висновки до розділу 3	101
ВИСНОВКИ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	106

ВСТУП

Стратегічними завданнями України є підвищення конкурентоспроможності національної економіки, інтеграція в європейський економічний простір і розбудова соціальної держави. Вирішити ці завдання неможливо без трансформації інституту праці, зростання його інноваційної компоненти, зміни ціннісних орієнтирів, мотиваційних настанов і посилення соціальної відповідальності основних сторін соціально-трудоких відносин. Однією з головних перешкод на цьому шляху є неефективна політика винагородження за працю, яка призводить до асиметрій у розподілі створених благ, загострення суперечностей між працею і капіталом, поглиблення соціальної нерівності, девальвації престижності праці й зниження заінтересованості персоналу в її результатах. В умовах трансформаційної економіки в Україні стало зрозумілим, що закони ринку обумовлюють переважання інших мотивів і ціннісних орієнтацій, ніж за часів економіки соціалізму. Визначення цінностей сучасного українського працівника, як основної діючої особи функціонування економічного механізму, уможливує відповідь на питання, наскільки можливо входження України у сферу цивілізованого ринку.

На сучасному етапі розвитку економіки, одним з основних завдань керівників є мотивування своїх підлеглих до ефективної праці, з метою організації якісної та результативної роботи, що спрямована на досягнення цілей діяльності компанії. Працівники повинні розуміти, що досягнувши цілей компанії, вони досягнуть і своїх особистих цілей за допомогою тих благ, які їм запропонує компанія, в якій вони працюють.

Мотивація є головним елементом активізації людського фактора, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але і забезпечує їх ефективне використання. Ні одна система управління не функціонуватиме

досконало, якщо в масштабі країни, регіону або окремого підприємства не буде розроблена ефективна система мотивації праці персоналу, яка би спонукала кожного працювати продуктивно для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства.

В сучасних умовах людські ресурси є одним з найважливіших елементів в діяльності підприємства. Для успішного функціонування будь-якого виробництва чи суб'єкта господарювання необхідний ефективно працюючий робочий колектив. Для того, щоб підприємство було ефективним, необхідно приділяти значну увагу управлінню персоналом. Нажаль, більшість вітчизняних підприємств недооцінює важливість людських ресурсів і використовує застарілі методи управління персоналом та мотивації, але використання нових підходів може стати вирішальними для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Вагомий внесок у процес дослідження теорії і практики мотивації праці зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені: В. Абрамов, К. Альдерфер, Д. Богиня, В. Врум, Ф. Герцберг, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу та ін. Разом з тим з науково-практичної точки зору недостатньо дослідженою є проблема формування ефективної системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання, що вимагає застосування інноваційних науково-методичних підходів до формування такої системи.

Проблемні питання системи управління персоналом та мотивації працівників вивчали різні науковці, зокрема В.Г. Воронкова, О.В. Довгаль, В.В. Джеджула, Л.І. Заставнюк, Т.Р. Липовецька, А.О. Климчук, А.М. Михайлов та інші. Зокрема, Довгаль О.В. розглядає важливість інноваційного управління персоналом поряд із традиційними, оскільки традиційні методи в сучасних умовах господарювання не завжди є ефективними.

В роботі досліджуються особливості формування мотивації працівників промислових підприємств. Войнаренко М.П. та Джеджула В.В. здійснили моделювання процесу мотивації персоналу. Запропонований авторами підхід дозволяє шляхом анонімного анкетування працівників підприємства визначити загальний рівень вмотивованості працюючих і шляхи його покращення в залежності від рівня окремих складових – функцій бажаності. В першу чергу зусилля необхідно направляти на реалізацію безвитратних і маловитратних заходів підвищення мотивації і вже після реалізації цих напрямів здійснювати зміни в матеріальному забезпеченні працівників. Климчук А.О., Михайлов А.М. дослідили місце мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності.

Об'єкт дослідження – процеси удосконалення мотивації праці ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринку.

Предметом дослідження є напрямки розробки та удосконалення мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій з удосконалення мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку.

Для досягнення зазначеної мети в роботі вирішено наступні задачі:

- розглянуто методологічні підходи до мотивації праці на промисловому підприємстві;
- визначено понятійно-категоріальний апарат мотивації праці на підприємстві;
- проаналізовано методи мотивації персоналу на промислових підприємствах;
- проведено аналіз управлінсько-організаційної структури підприємства;
- проведено діагностику мотивації персоналу ПАТ «Запоріжсталь»;

- визначено сильні та слабкі сторони ПАТ «Запоріжсталь» шляхом проведення SWOT- аналізу стратегії;
- запропоновано напрями удосконалення обліку та контролю заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь»;
- запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення мотивації праці промислових підприємств України.

Методи дослідження. Методологічним підґрунтям даної роботи є сукупність загальнонаукових і спеціально-правових методів дослідження. Зокрема, для вирішення поставлених завдань у роботі використані такі наукові методи, як аналіз, синтез, узагальнення, порівняння тощо. Методи структурного аналізу та синтезу були використані при відборі наукової інформації за темою кваліфікаційної роботи. Формально-логічний метод використовувався при визначенні основних понять дослідження. На основі структурно-функціонального та порівняльно-правового методів охарактеризовано правові та організаційні засоби мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку. За допомогою системно-аналітичного методу та методу прогнозування визначено проблеми мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку та сформульовано шляхи його удосконалення. На основі логічного і діалектичного методів зроблено висновки проведеного дослідження.

Наукова новизна дослідження. Кваліфікаційна робота є самостійною науковою працею в галузі управління та адміністрування, в якому автором отримано науково-обґрунтовані результати, що розкривають сутність та завдання мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку. Основні положення кваліфікаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають у комплексному та всебічному дослідженні системи мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку та формулюванню шляхів його удосконалення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що на

основі аналізу нормативно-правової бази в кваліфікаційній роботі сформульовано шляхи удосконалення мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку, використання яких при здійсненні сприятимуть підвищенню ефективності та результативності подальшої роботи промислового підприємства.

Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Ажажа М. А., Белицька М. Концептуальні основи мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теоретичні та практичні засади розвитку економіки, обліку, фінансів, менеджменту та права» Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2021. С. 74-75.

2. Ажажа М. А., Белицька М. Мотивація праці на промисловому підприємстві в умовах ринку. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2021. С. 86-87. URL: https://www.znu.edu.ua//ii_znu/nauka/conf/_31_10_-aktual__n__pitannya_stalogo_naukovo-tekh_n__chnogo_ta_sots__al__no-ekonom__chnogo_rozvitku_reg__on__v_ukra__ni.pdf.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКУ

1.1. Методологічні підходи до мотивації праці на промисловому підприємстві

Мотивація персоналу посідаючи одне з центральних місць в управлінні персоналом, є також одним із головних чинників підвищення продуктивності їхньої праці. У сучасних умовах якісно новим чином вирішується проблема дослідження залежності продуктивності праці від мотивації персоналу, оскільки існує велике розмаїття сфер господарювання, що відрізняються як характером, так і змістом діяльності. Це і пояснює підвищення інтересу до проблеми мотивації персоналу на підприємствах [2].

Мотивацією до праці можна назвати спрямовані на кожного співробітника і всіх членів колективу спонукальні дії до ефективної роботи та активної діяльності для задоволення власних потреб та досягнення цілей підприємства [2]. Існує дуже багато способів впливу на мотивацію конкретної людини, кількість яких лише поповнюється. Важливим є те, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності людини не є сталими. До того ж один і той самий чинник, що на сьогодні мотивує конкретну людину до ефективного виконання своїх обов'язків та продуктивної діяльності, вже завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов. Тому це лише підтверджує необхідність та важливість вивчення потреб конкретної людини, її настанов, бажань, пріоритетів для розроблення дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника. Мотивування працівників не є дієвим без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання працюючих. Підвищення

значення трудових та статусних мотивів, що спостерігається нині, не означає абсолютного зниження ролі матеріальних стимулів, які впродовж тривалого часу були головними. Вони, як і раніше, залишаються важливим способом впливу на працівників, що здатні значно підвищити їх трудову активність та сприяють досягненню високих результатів діяльності як окремої особи, так і колективу в цілому [3].

Проблема мотивації персоналу була і залишається предметом дослідження багатьох поколінь вчених-економістів. Фундаментальні поняття та сучасні теорії, що стосуються мотивації були розроблені у працях багатьох економістів. Дослідити еволюцію вивчення різних елементів системи мотивації працівників представляється важливим для розуміння того, чи забезпечує задоволення потреб, інтересів, мотивів персоналу досягнення запланованих результатів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Методологічні підходи до формування мотивації персоналу

Представник	Суть ідеї, вислови	Методологічне значення
1	2	3
Системний підхід		
Школа наукового управління (1885–1928 рр.)		
Ф. Тейлор	Головним завданням при управлінні фірмою має бути забезпечення максимального прибутку для підприємця в поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого працівника	Виділив об'єктивні чинники, які впливають на поведінку людини: стимулювання праці (економічні) та дисциплінарні заходи. Запропонував систему преміальної оплати праці.
Класична школа управління (1920–1950 рр.)		
А. Файоль	Методи стимулювання праці повинні бути справедливими і сприяти максимально можливому задоволенню працівників і керівників	Розробив концепцію «науки адміністрування», створення чіткої ієрархії у трудових колективах на засадах організаційного поєднання повноважень і відповідальності (система взаємозв'язків між посадами і ролями)
Школа людських відносин (неокласична) (1930–1950 рр.)		
Е. Мейо	Виявлення уваги до людей справляє значно більший вплив на продуктивність праці ніж попередні методи управління, які	Виділив морально-психологічні чинники, які справляють вплив на трудову активність працівників

	були спрямовані на досягнення матеріальних благ	
--	---	--

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Школа поведінкових наук (1950 р. – по теперішній час):		
а) концепція людських можливостей		
А. Маслоу	Люди мотивовані для пошуку особистих цілей, що робить їх життя значущим і осмисленим	Запропонував універсальну теорію ієрархії потреб
Д. Мак-Клелланд	Оцінивши міру вираженості відповідного мотиву в суспільстві, можна з неабиякою достовірністю передбачити тенденцію до економічного зростання	Запропонував теорію набутих потреб, у якій виокремив 3 групи потреб: досягнення успіху, співучасті та влади
б) біхевіористські теорії		
Д. Мак-Грегор	На виробництві необхідно створювати умови для підвищення мотивації працівників, які задовольняють не лише їх фізіологічні, соціальні потреби, але й особистісні	Розробив теорію «співучасті», в якій запропонував поділити працівників за пріоритетом екстра-інсигної чи інтра-інсигної мотивації (теорія «Х» – заснована на методах примусу та погрози; теорія «У» – на методах дозволу та заохочення)
Б.-Ф. Скіннер	Негативне підсилення стимулів часто викликає непередбачені, небажані наслідки, а позитивне зумовлює здебільшого бажані зміни – формує поведінку, підвищує самооцінку індивіда	Розробив концепцію позитивного і негативного навчання, яка дає змогу пояснити більшість поведінкових реакцій, допомогти керівнику в контактах із людьми, налагодити систему заохочень і покарань
Г. Саймон	Запропоновано термін «організаційна рівновага», згідно якого, якщо умови задовольняють члена організації – організація стійко ефективна	Розробив концепцію «економічного біхевіоризму», згідно якої мотивація розглядається з точки зору групової кооперативної поведінки
<i>Процесний підхід</i>		
Кількісна школа (школа стратегічного управління) (1950 р. – дотепер)		
С. Адамс	Людина потребує суспільства, а суспільство породжує поняття справедливості, яке впливає на мотивацію людини	Розробив теорію справедливості, справедлива винагорода за роботу призводить до підвищення продуктивності праці персоналу
В. Врум	Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає	Розробив теорію очікувань згідно якої мотивація персоналу визначається винагородою
Л. Портер, Е. Лоулер	При високих очікуваннях працівника, відмінних результатах його роботи і великої міри задоволення отриманою винагородою спостерігається сильна мотивація	Розробили модель мотивації, в якій виділили внутрішні винагороди, що залежать від результату та зовнішні винагороди, які дає організація. Відповідно на трудову діяльність персоналу впливає справедливість цих винагород

Методи матеріальної мотивації є дуже дієвими в нашій країні, оскільки для більшості працівників робота – це джерело доходу та спосіб забезпечення сім'ї. Тому при застосуванні таких методів працівники будуть намагатися робити все, аби ефективно виконати роботу та отримати додаткові гроші та премії [4].

Метод примусової мотивації також використовується в нашій країні, але є не таким дієвим, як попередній. Хоча колектив і впливає на кожного окремого свого члена, проте в даному випадку він не достатньо дієвий, оскільки члени колективу не завжди мають спільні інтереси та добре взаємодіють між собою. Тому якщо мотивація одного з них не дієва, то страждає увесь колектив, який хоч і намагається впливати на цю особу, проте це не завжди виходить.

Проведені дослідження довели, що останнім часом багато компаній приділяють велике значення системі мотивації персоналу. Добре продумана і організована система мотивації є ефективним інструментом як для залучення нового персоналу, так і стабілізації робочих місць. Майже всі керівники малих підприємств звертають увагу на другий варіант – утримання вже працюючого персоналу, тому що це є найбільш ефективним і найменш витратним. Проблема визначення економічної сутності поняття «мотивація» присвячені численні праці вітчизняних та закордонних авторів. Існує безліч визначень цього поняття, основні з яких наведені у таблиці 1.2 [5].

Система управління персоналом забезпечує ефективність роботи на підприємстві людських ресурсів і здійснює усунення недоліків, які виникають у процесі роботи.

Автори роботи [5] відмічають, що у керівників малих підприємств виникає маса питань щодо організації системи мотивації персоналу: як саме організувати систему мотивації? Чому вона не завжди ефективна? Які витрати цих заходів? Які ключові елементи цієї системи? На думку Н. Д.

Лукашченко [6, с. 87] відповіді на ці питання важливі, в першу чергу, для керівників, що вирішують такі завдання:

- 1) узгодження власних цілей персоналу з цілями організації;
- 2) вирішення проблем з плинністю кадрів і зниження витрат на пошук, підбір і адаптацію персоналу;
- 3) утримання висококваліфікованих спеціалістів;
- 4) вирішення найважливіших проблем з управління персоналом.

Таблиця 1.2 – Деякі визначення економічної сутності поняття «мотивація»

Автор	Визначення
Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А.	Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації
Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є.	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій
Діденко В.М.	Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації
Крамаренко В.И.	Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей
Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А.	Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби
Зенирова А.	Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів

Керівники завжди створюють систему мотивації працівників, шукають правильні підходи, методи впливу на співробітників, які могли б якомога ефективніше вплинути на них і змусити їх до високопродуктивної праці. І тут виникає питання: чому люди щось роблять? У роботі [8, с. 69] для відповіді на це питання пропонується побудувати таку шкалу (табл. 1.3).

Мотивація базується як на фізіологічних, так і на моральних потребах кожної людини. Саме ці потреби лягли в основу відомих у наш час підходів,

таких, як: людські стосунки, науковий менеджмент, збагачення праці, ієрархія потреб, самоактуалізація і т. д. Кожен з них не досить досконалий як теоретично, так і практично, але все ж таки вони дають змогу зрозуміти мотиви, що рухають людьми на робочому місці, та їх бажання, а також розробляють рекомендації щодо ефективного управління персоналом.

Таблиця 1.3 – Мотиви, що спонукають людину працювати

Рівень	Основний мотив	Характеристика
I рівень	Почуття обов'язку	Це почуття – найсильніший мотив, який керує людиною. Воно залежить від вкладу, який робить людина. Чим більший вклад вносить член команди, тим більше йому подобається його команда. Якщо керівник допомагатиме своїм підлеглим працювати на всі 100% , тим сильніше буде почуття обов'язку і гордості за свою компанію у кожного її члена
II рівень	Інтерес	Робота заради цікавості на першому місці стоїть у тих людей, які вже задовольнили свої базові, переважно матеріальні, потреби. Тому вони на цьому етапі можуть повністю посвятити себе виконанні тієї роботи, яка їм насправді цікава. Керівник, правильно розміщуючи пріоритети і значення, може збільшити кількість інтересу до праці. Це можна зробити за допомогою введення на підприємстві багатьох ігор, які пов'язані з виробничими результатами (і не тільки), і таким чином буде збільшуватися швидкість розвитку компанії
III рівень	Особиста вигода	Люди хочуть працювати там, де окрім своєї заробітної плати, вони можуть отримувати особисту вигоду, таку, як: безоплатне проживання, харчування, кар'єрний ріст, невелика відстань до місця роботи, можливість надання службової машини тощо. Керівники можуть на власний розсуд задовольняти особисті потреби працівників, проаналізувавши яку саме особисту вигоду хоче отримати працівник
IV рівень	Гроші	Багато людей ідуть влаштовуватися на роботу, тому що їм потрібні гроші. Гроші – це свобода. Вони переважно стоять на першому місці в молоді, студентів, у яких так багато амбіцій, бажань та планів, і які вони хотіли б втілити в життя

Як правило, керівники підприємств використовують систему стимулів, які мають короточасний вплив на працівника і забезпечують нетривалий ефект, що, на думку автора роботи [10, с. 267], обумовлюються:

– людськими потребами як матеріальними, так і нематеріальними (потреби мають властивість зростати, тому їх майже не можливо

задовольнити повністю на 100 %; як тільки людина починає отримувати більше, то і потреби одразу зростають);

– звичкою (цей механізм не дозволяє людині довго насолоджуватися певними благами; якщо працівнику весь час підвищувати заробітну плату, хвалити або навпаки оголошувати незадоволення, то через деякий час ці явища стануть для нього буденними, і він не звертатиме на них увагу).

У більшості випадків працівники самі обирають ті причини, які спонукають їх працювати в організації. Вони визначають свої потреби, мотиви, побажання щодо посад і організації робочих місць. Через це дуже важко знайти до кожного правильний підхід і визначити індивідуальну ефективну систему мотивації персоналу в організації [6].

Дослідження сучасних представників вітчизняної школи економістів забезпечили формування та реалізацію матеріального і нематеріального стимулювання працівників підприємств, яке спрямоване на зростання якості та продуктивності праці. Однак незважаючи на це, проблема адаптації системи мотивації персоналу підприємств залишається не повністю розкритою за умови постійної зміни виробничих та ринкових умов в аграрному секторі економіки.

Вивчення складових елементів системи та процесу мотивації персоналу підприємств дозволить визначити, що саме змушує людей працювати та зрозуміти їх мотиви та потреби на певних етапах розвитку підприємства (табл. 1.4).

Прийнято вважати, що найголовнішим чинником продуктивності праці є матеріальне стимулювання працівників. Однак слід звертати увагу і на соціальну складову працівника, тому що зі збільшенням розміру заробітної плати задоволеність від грошей з часом знижується і на перше місце виступають соціальні та емоційні інтереси працівників. Однієї лише заробітної плати недостатньо для ефективного стимулювання працівників. Персонал, незадоволений умовами праці, соціально-психологічним кліматом

в колективі, культурою організації, не буде зацікавлений працювати заради вигоди та добробуту підприємства, що, у свою чергу, призведе до втрати конкурентоспроможності підприємства та негативно вплине на динаміку економічного росту країни загалом.

Таблиця 1.4 – Основні ідеї щодо розвитку мотивації персоналу підприємства

Представник	Суть ідеї, вислови	Методологічне значення
Криворотько І.О. [21, с. 267]	Визначну роль відіграють матеріальні стимули. Структура матеріальної винагороди повинна включати: оплату праці і пільги матеріального характеру	Запропонував концептуальну схему мотиваційного процесу, що істотно впливає на продуктивність праці
Льєнко Н. [22, с. 267]	Стимулюючий вплив на трудову активність працівників, підвищення економічних показників виробничої діяльності підприємства здійснює зростання оплати праці	Виявив, що вибір мотиву залежить від ролі, яку виконує індивід, його віку, кваліфікації, установок, ціннісних орієнтацій
Семикіна М. В. [23, с. 267]	Задоволення результатами і працею формує працівників відчуття відданості та лояльності до організації	Докладно розглянув зміст окремих складових програм гуманізації праці та розглянув чинники матеріальної та нематеріальної мотивації
Друкер П. Ф. [24, с. 267]	Важливо не тільки правильно встановити розмір посадового окладу, а й вірно розробити мотивуючу його частину, яка передбачає додаткову винагороду за більш напружену і якісну працю	Запропонував систему оплати праці і додаткового стимулювання засновану на виборі критерію кінцевого результату, в якості якого використовується валовий дохід
Жуліна Е. Г. [25, с. 267]	Найбільше мотиваційне значення у виробництві набуває група матеріальних мотивів, які різняться між собою в залежності від організаційно-правових форм	Запропонував методологічний підхід до формування мотивації підприємницької діяльності заснований на синергетичній дії
Шапіро С. А. [26, с. 267]	В системі мотивації вагоме значення належить управлінню через кооперативну поведінку	Запропонував біхевіористичну модель групової мотивації персоналу підприємств
Іваницька С. Б. [27, с. 267]	В системі мотивації важливе значення має зосередження основної уваги на психологічних особливостях персоналу, вивченні їх потреб, інтересів, врахуванні вікового, освітнього, професійного складу персоналу	Розроблено системний підхід до особливостей формування мотивації відповідно еволюції трудового менталітету працівників

Григорєва О. В. [28, с. 267]	Важливим є зростаюча роль чинників мотивації праці усіх рівнів, які впливають на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність галузі в цілому	Запропонувала системний підхід до мотивації персоналу спрямований на досягнення синергетичного ефекту від поєднання засобів матеріальної та нематеріальної мотивації
---------------------------------	---	--

Розробляючи дієву політику щодо підвищення продуктивності праці та обираючи систему мотивації персоналу, потрібно починати з поетапного виявлення всіх наявних у підприємства можливостей та резервів. Повинна мати місце організація розроблення і здійснення планів, що призведе до підвищення продуктивності праці на кожному робочому місці, а також активна участь у плануванні організаційно-технічних та соціально-економічних заходів з подальшим їх контролем. Продуктивність праці – найважливіший економічний показник, що характеризує ефективність витрат праці в матеріальному виробництві як окремого працівника, так і колективу підприємства в цілому.

Робоча сила є головним фактором, який забезпечує господарську діяльність, а відповідно й ефективне функціонування підприємства загалом. Для ефективного використання робочої сили, тобто забезпечення зростання продуктивності праці, керівникам підприємства необхідно приділити значну увагу мотивації працівників.

Слід зауважити, що мотивація впливає на такі характеристики діяльності працівника, як: зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, націленість. Однакову роботу працівник здатний виконати, витрачаючи різні зусилля. Він може діяти в повну силу, а може й у півсили. Він може прагнути до роботи, що є трохи легшою, а може братися за складну і важку роботу. Все це відображає те, наскільки він вмотивований на витрату зусиль під час виконання своєї роботи. Працівник по-різному старається, реалізуючи свою роль і призначення на підприємстві.

Підвищення продуктивності праці буде залежати від повного врахування в мотиваційному механізмі всіх основних чинників, які

впливають на процеси стимулювання і мотивації до праці. А тому необхідною складовою для побудови ефективної системи мотивації персоналу необхідно дотримуватись таких принципів [7]:

1) відповідності корпоративній культурі (підтримування в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та працівниками);

2) реалістичності (треба бути точно упевненим, що схема стимулювання необхідна підприємству на цьому етапі розвитку і що в розпорядженні є достатній бюджет для її реалізації);

3) рівності (надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці);

4) справедливості (узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх);

5) ініціативності (заохочення працівників до продукування нових ідей та участі в управлінні);

6) прозорості (методи мотивації мають бути зрозумілими і справедливими);

7) логічності і збалансованості (система повинна дозволити логічно збалансувати ступінь заохочення для різних посад);

8) динамічності і гнучкості (можливість відносити корективи в особисті схеми стимулювання, при цьому зберігаючи загальну структуру системи);

9) системності побудови (система повинна охоплювати всі рівні підприємства, всі посади і мати єдині принципи побудови для всіх);

10) відповідності щодо очікувань співробітників (розробляючи системи, необхідно врахувати консолідовану думку працівників різних рівнів, проаналізувати склад структури персоналу, сформулювати необхідні очікування);

11) спрямованості на певний результат (система мотивації повинна

підтримувати стратегію і цілі компанії);

12) впровадження лише з професійних позицій (відсутність професіоналізму може зіпсувати навіть ту схему, яка є для компанії своєчасною, необхідною і важливою).

Для успішної системи мотивації для кожного конкретного працівника повинна бути побудована окрема система стимулювання з урахуванням його особистих якостей, наявності на підприємстві тих або інших ресурсів, стилю керівництва. Під час формування оптимальної системи мотивації сучасним керівникам підприємств необхідно використовувати методи мотивації з використанням як зарубіжного, так і вітчизняного досвіду [7].

Основними складовими чинної моделі соціально-економічного розвитку будь-якої країни є ринкові відносини та державне регулювання економіки. Таке регулювання здійснюється за допомогою розробки і реалізації державних програм з метою забезпечення соціально-економічного розвитку країни, секторів національної економіки, регіонів і підприємств; мотивації і стимулювання створення нових робочих місць задля досягнення рівноваги на ринку праці; обґрунтування витрат на відтворення робочої сили в процесі формуванні реального мінімального споживчого бюджету або прожиткового мінімуму.

Основними завданнями формування та забезпечення ефективної мотивації праці на державному та регіональному рівнях мають бути: розробка заходів, спрямованих на забезпечення зростання номінальної та реальної заробітної плати та формування джерел її подальшого підвищення; удосконалення механізмів державного і колективно-договірного регулювання оплати праці; відновлення функцій заробітної плати з розширеного відтворення робочої сили і наближення її рівня до реальної вартості робочої сили на ринку праці; реалізація заходів щодо посилення соціальних гарантій, захисту прав працівника та зниження ризиків у сфері праці; розробка заходів щодо підвищення культурно-освітнього рівня

населення; забезпечення зростання добробуту та якості життя населення; формування трудового потенціалу працівників ринкового типу, здатних забезпечувати економічні та соціальні інтереси особистості, підприємства, держави [7].

Забезпечення ефективної мотивації праці – важливе завдання, від успішного виконання якого залежить ефективність діяльності підприємства. При визначенні мети запропонованих підприємством мотиваційних пропозицій слід ураховувати місію підприємства, стратегічні завдання його розвитку, трудомотивуючі чинники, які умовлені цінностями, потребами, внутрішнім спонуканням працівників. Крім забезпечення персоналу робочими місцями та заробітною платою, підприємство має цілеспрямовано мотивувати персонал, створюючи умови для забезпечення ефективної мотивації праці, підвищення якості трудового життя.

Переорієнтація на системний підхід до формування системи забезпечення ефективної мотивації праці має ґрунтуватися на усвідомленні пріоритетності мотиваційних очікувань працівників, активізації їхніх матеріальних, організаційних, моральних, лідерських мотивів, що збігаються зі стратегічними цілями підприємств.

Системний підхід передбачає погляд на мотивацію, як на відкриту соціотехнічну систему, він заснований на всебічному врахуванні психологічних принципів мотиваційного процесу індивідуальної та групової діяльності, а також діючих методах мотивації залучення, утримання й ефективної праці. Системний підхід включає управління мотивацією праці на всіх рівнях з використанням різних видів мотивації.

Згідно з системним підходом ефективна мотивація праці формується та забезпечується на трьох взаємозалежних рівнях: особистісному, груповому, організаційному [6].

Основними принципами формування та забезпечення ефективної мотивації праці на особистісному рівні є своєчасність, диференційний підхід і

зв'язок із інтересами працівника. Згідно із системним підходом ефективна мотивація на груповому рівні формується та забезпечується за рахунок: створення умов для ефективної групової роботи – чітке формулювання завдання, достатня забезпеченість ресурсами, взаємодоповнюючі здібності та сформований баланс ролей у групі; наявності чітких критеріїв оцінки внеску кожного члена групи й розвитку персональної відповідальності за результат; наявності особливих стимулів, що спонукатимуть надати допомогу й підтримку інших членів; згуртованості та співробітництва членів групи.

Важливою особливістю забезпечення ефективної мотивації праці в на організаційному рівні є необхідність регулярної корекції чинних мотиваторів відповідно до заходів, незалежно від їхнього характеру та спрямованості.

Системний підхід до забезпечення ефективної мотивації праці на організаційному рівні полягає у об'єднанні всіх категорій працівників на основі єдності інтересів – лояльність до підприємства, професії й результатів праці; підтримці цінності матеріальних і нематеріальних мотиваторів; зміні способів мотивування як елементу організаційних перетворень; підтримці балансу повноважень і відповідальності працівників під час виконання посадових обов'язків.

Упровадження системного підходу до забезпечення ефективної мотивації праці сприятиме оптимізації управління людськими ресурсами. Для синергетичного підсилення сукупного ефекту забезпечення ефективної мотивації праці слід одночасно використовувати різноманітні науково-практичні підходи. Застосування системного підходу дає змогу комплексно враховувати особливості різних рівнів і напрямів системи заходів і дій забезпечення ефективної мотивації праці.

Таким чином, проаналізувавши систему мотивації і усвідомивши її значення для кожного окремого працівника і для підприємства загалом, можна зробити висновок про важливість наявності справедливої і логічно побудованої системи стимулювання для будь-якого підприємства.

При побудові такої системи завжди потрібно пам'ятати про те, що система мотивації повинна дозволити раціонально збалансовувати рівні стимулювання для різних посад, охоплювати всі посади і мати єдині принципи побудови, при цьому зберігаючи загальну структуру системи і, безумовно, підтримуючи стратегію і цілі підприємства.

Узагальнення практичного досвіду діяльності підприємств показує, що найбільш оптимальними з погляду впливу на трудову поведінку та формування механізму використання трудового потенціалу є такі групи мотиваторів: матеріальні мотиватори, професійні мотиватори, особисті мотиватори та психофізіологічні мотиватори [7].

Матеріальні мотиватори (рівень оплати праці, участь у прибутку) та професійні (рівень освіти, професійні навички, досвід роботи, самоосвіта, можливості самовдосконалення) хоча і віднесені у різні групи, проте тісно пов'язані між собою. Серед особистісних мотиваторів особливе місце займають компетентність, відповідальність, підприємливість та ініціативність, адже у сучасних умовах комбінація саме названих складових може значною мірою вплинути на формування трудового потенціалу, здатного генерувати нові ідеї під впливом внутрішніх спонукальних мотивів до самовираження, реалізації власних можливостей.

Психофізіологічним чинникам впливу на персонал (охорона здоров'я, охорона праці, моральний клімат у колективі, пільги, конфліктогенність колективу) на підприємстві відводиться роль амортизатора, здатного зменшити за потреби соціальну напругу, забезпечити цілісність колективу та реалізацію трудового потенціалу [3].

Сьогодні, більшість із використовуваних систем оплати праці працівників на промислових підприємствах України не відповідає вимогам, які ставляться до матеріального стимулювання, як складової цілісної системи мотивації, спрямованої на досягнення максимальних результатів від господарської діяльності. Спроби часткового реформування системи оплати

праці працівників у межах окремих підприємств не привели до сподіваних результатів, оскільки всі вони спричиняли суперечність між кількістю вкладеної праці, очікуваною винагородою та отриманою платнею.

Найпоширенішим і найдієвішим методом підвищення ефективності праці досі залишається виплата грошових винагород у вигляді премій.

Винагороди можуть бути розраховані на забезпечення високої якості продукції при обов'язковому зростанні прибутку або на надання різноманітних пільг, що відповідають потребам працівників. Це дає змогу не тільки зацікавити останніх в ефективній праці, а й закріпити в конкретному колективі тих, у чийй праці є потреба. Основні форми та системи оплати праці промислових вітчизняних підприємств наведено в таблиці 1.5 [2].

Таблиця 1.5 – Основні форми та системи оплати праці промислових вітчизняних підприємств

Форми і системи оплати праці	
Відрядна оплата праці	Погодинна оплата праці
– проста відрядна	– проста погодинна
– відрядно-преміальна	– погодинно-преміальна
– побічно-відрядна	– погодинна
– акордна	– поденна
– відрядно-прогресивна	– потижнева

Також, можна визначити, що вітчизняним підприємствам властиве стимулювання праці за такими показниками [8]:

- підвищення індивідуальної продуктивності праці, зростання обсягу виконуваних завдань, професійні якості, ініціативність виконавця. Припустимий розмір доплат не повинен перевищувати 60% від посадового окладу;

- підвищення якості продукції і технології торгівлі. Доплати не повинні перевищувати 3 % від погодинної тарифної ставки працівника або 20 % від його посадового окладу;

- висока індивідуальна продуктивність праці при збереженні якісних

показників. Доплата визначається диференційовано залежно від стажу роботи на певному підприємстві;

– зростання прибутків за результатами діяльності підприємства у цілому.

Щодо моральних стимулів, то вони мають включати такі засоби залучення людей до праці, які засновані на відношенні до праці як до вищої цінності, на визнанні трудових заслуг як головних. Вони не мають зводитись тільки до заохочень і нагород, застосування їх передбачає створення такої атмосфери, суспільної думки та морально-психологічного клімату, при яких у трудовому колективі добре знають, хто і як працює, і кожному віддається по заслугах. Такий підхід вимагає забезпечення впевненості в тому, що сумлінна праця й зразкове поведження завжди одержують визнання й позитивну оцінку, приносять повагу й подяку.

Отже, відсутність професіоналізму може призвести до зниження продуктивності праці. Тому потрібно пам'ятати, що мотивація – це тонкий інструмент, і зворотний ефект від неправильно впроваджених заходів може у багато разів перевершити можливий позитивний ефект.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат мотивації праці на підприємстві

Вперше термін «мотивація» запровадив у науковий обіг А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» в 1900–1910 рр. Поняття «мотивація» в своїй еволюції пройшло певні історичні етапи – від політики «батога і пряника» (покарання і винагороди) до «концепції людських ресурсів» (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності) [1].

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоч переважно визначення багато в чому схожі. Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість у виконанні певних дій. Він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [3].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [6].

Р. Гріфін, В. Яцура трактують мотивацію як сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей [2].

Колот А.М. вважає, що мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [4].

Розмаїття поглядів підтверджує, що мотивація – це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства.

Для успішного керування поведінкою людей у процесі їх трудової діяльності дуже важливо мотивувати працівників до праці. Мотивування – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей або цілей організації [5].

Мотивування полягає в спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей підприємства, тобто у визначенні потреб персоналу, розробленні систем винагороди за виконувану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Керівник підприємства

повинен розуміти, що ні прекрасно складені плани, ні досконала структура організації самі по собі не спонукають людей до роботи. Саме ефективна система мотивування покликана забезпечити високоякісне й сумлінне виконання працівниками підприємства своїх обов'язків.

Провідні мотиви працівників промислових підприємств можна об'єднати у чотири групи:

- інтелектуальні;
- матеріальні;
- моральні;
- статусні.

До першої групи можна зарахувати інтелектуальний саморозвиток, допитливість, захопленість ідеєю, прагнення до вирішення важких завдань та повної реалізації своїх інтелектуальних здібностей.

Другим, не менш важливим, стимулом до праці є матеріальна зацікавленість – одержання матеріальної винагороди.

Третім стимулом слугує моральна винагорода – визнання підприємством цінності роботи, внеску співробітника у розвиток підприємства; відчуття працівником своєї особливої значущості для підприємства, особливого покликання.

Статусні мотиви є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаної з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою.

На жаль, в Україні, що володіє визнанням у світі кадровим й інтелектуальним потенціалом, підприємства недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації працівників, роблячи основний акцент на маніпулюванні зарплатою: підвищуючи або знижуючи її залежно від успіхів структури на ринку. Тільки великі підприємства сьогодні, приймаючи на роботу, пропонують фахівцям високого рівня не тільки

високу зарплату, але і щедрий соціальний пакет, що покриває частину важливих витрат життєдіяльності людини. Однак часто молодих працівників це не влаштовує: вони повинні бачити перспективу кар'єрного зростання в цій компанії, а якщо ж ні, то, як показує практика, вони шукатимуть інше місце роботи.

Рівень безробіття в Україні сприяє формуванню у роботодавців негативного ставлення до проблем мотивування або звичайного їх ігнорування. Більшість з роботодавців поводять себе банально: відмовився один претендент на вакантну посаду через невисоку заробітну плату – знайдеться інший, що погодиться [9].

У сучасних умовах на підприємствах України досить цікаво, що керівник, що прагне заохочувати працівників, завжди намагається зробити це максимально економно. Звідси дилема: роздати гроші чи вибрати нематеріальні способи мотивації. Експерти вважають цей вибір надуманим. Навіть нематеріальна винагорода, як правило, вимагає витрат від компанії. Бажаючи заощадити, багато компаній вирішують піти на хитрість, поєднавши програми мотивації персоналу із заходами щодо посилення командного духу. Вважається, що корпоративні акції (свято, тренінг, виїзд на пікнік) – все одно що подарунок працівникам. Зрозуміло, створення якомога згуртованішої команди однодумців – це дуже добре. Проте винагорода конкретного працівника є визнанням його персональних заслуг з боку керівництва. Сплутування особистого й громадського у цьому випадку може призвести до неприємних казусів [8].

Дієва система мотивування працівників вітчизняних промислових підприємств повинна базуватися на таких принципах:

- сприйняття працівника як особистості, повага до нього, його потреб та інтересів;
- створення безпечних, комфортних умов праці;
- створення умов та надання однакових можливостей для

професійного просування працівників;

- застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника;
- забезпечення відповідності винагороди працівника результатам його

праці;

- справедливий розподіл доходів, участь працівників у прибутках;
- залучення працівників до управління виробництвом;
- забезпечення моральної та соціальної захищеності трудового

колективу.

Формуючи систему мотивування працівників на вітчизняних підприємствах, доцільно скористатися світовим досвідом. Із всього розмаїття моделей систем мотивації праці можна виділити, як найхарактерніші, японську, американську, французьку, англійську, німецьку, шведську моделі.

Японська модель мотивування персоналу основана на трьох факторах: професійна майстерність, вік, стаж роботи. Вік і стаж є основою для визначення традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці – базою для обчислення трудової тарифної ставки, яка називається «ставкою за кваліфікацію». Використання трудової ставки унеможлиблює автоматичне підвищення заробітної плати без підвищення кваліфікації працівника та зростання його трудового внеску, що посилює мотивацію до праці.

Американська модель мотивування праці ґрунтується на матеріальних стимулах. Найпоширеніші різноманітні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями та різноманітні форми преміювання. Гнучкість системи оплати праці досягається завдяки періодичній атестації працівників, на основі якої встановлюється їх рівень оплати праці на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, в перший рік роботи кожних три місяці, після року роботи – раз на півроку або рік.

Французька модель мотивування працівників містить дві складові формування системи оплати праці: індексацію заробітної плати залежно від

вартості життя та індивідуалізацію оплати праці. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції реалізується урахуванням рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника.

У Великобританії існують дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку підприємства: грошова, основу якої становить регулярна доплата відповідної частки прибутку до встановленої заробітної плати, і акціонерна, яка передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, заробітна плата на деяких підприємствах Великобританії не є стабільною, а залежить від прибутку підприємств.

Німецька модель мотивації праці ґрунтується на гармонійній комбінації – стимулювання праці та соціальні гарантії. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості й захищає всіх обділених і беззахисних.

Шведська модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на зменшення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах щодо переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за однакову працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати.

Аналізування моделей мотивації трудової діяльності розвинених країн показало, що система мотивування праці не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Сьогодні основним мотивуючим чинником працівників вітчизняних підприємств є бажання мати гарантовану заробітну плату. При цьому ні інтенсивність, ні якість праці до уваги не беруть, переважає бажання

мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, а не інтенсивну роботу з високою оплатою.

У процесі мотивування треба зважати на об'єктивні й суб'єктивні фактори, що впливають на поведінку людей. Так, для британців та американців найбільше значення має повага. Для французів та індійців – специфіка роботи, яку вони виконують. Для німців – люди, з якими вони працюють. Для японців – зарплатня. Існує багато різноманітних форм мотивації працівників у всіх куточках світу.

Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників підприємства відповідно до того, що вони вважають важливим, можна створити сприятливіші умови для досягнення цілей організації. Так, для молодих працівників важливі кар'єра, життєвий успіх. У працівників передпенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визнання їх авторитету, цінності, незамінності для фірми тощо. Для індивідів, чиє фінансове становище доволі благополучне, моральні мотиви можуть бути значно вагомішими, ніж матеріальні. Такі працівники надають великого значення і змісту роботи, отримують задоволення від самого процесу роботи і від досягнутого результату. Скрутне фінансове становище зумовлює переважання матеріальних мотивів над моральними. Тому уміння розрізняти потреби працівників є основою формування у них активної трудової поведінки та досягнення підприємством основної мети – максимізації прибутку.

Матеріальні блага як у грошовій, так і в натуральній формі завжди є активним стимулом діяльності працівників. Інтерес до них у працівників визначається вже тим, що за рахунок цих благ переважно задовольняються не тільки матеріальні, але і культурні, духовні потреби працівників і членів їхніх родин.

Системи матеріального стимулювання повинні бути прості й зрозумілі кожному працівнику, бути гнучкими, давати можливість відразу ж

заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення повинні бути економічно і психологічно обґрунтовані (більше і рідше; частіше, але менше). Заохочення персоналу важливо організувати за такими показниками, що кожен сприймає як правильні.

Нематеріальні блага узагальнено можна охарактеризувати як поліпшення умов роботи на підприємстві, що створює в працівника мотивацію до певних позитивних дій, певну позитивну поведінку, але, природно, лише у випадках, якщо поліпшення роботи у свідомості працівників відповідає їх уявленням про те, якими мають бути робочі місця, режими праці і відпочинку, участь працівників в управлінні виробництвом, відносини між працівниками в колективі і багато чого іншого, що приносить працівнику блага в нематеріальній формі. Оскільки поліпшення умов роботи на підприємстві потребує проведення організаційних, технічних, психологічно-фізіологічних, соціально-економічних, суспільних заходів, то системи нематеріального стимулювання нерозривно пов'язані з цими заходами.

Для розвитку трудової активності необхідна правова основа відносин керівника і виконавця, за якої працівнику надається право самостійно вибрати лінію трудового поведіння згідно з чітко зафіксованими правовими нормами. Це не суперечить принципу єдиноначальності на виробництві. Зміцнення і використання правових методів керування в сфері праці ґрунтовані на чіткому й однозначному розподілі прав і відповідальності, що є необхідною умовою захищеності працівника від сваволі як адміністрації, так і колективу, сприяють чіткішому розмежуванню зон контрольованого і мотивованого поведіння. При цьому природне внутрішньовиробниче протиріччя економічних інтересів керівників і виконавців стає джерелом розвитку, і через його вирішення забезпечується підвищення ефективності праці.

Оцінка керівником процесу виконання персоналом поставленого завдання також мотивує людей. Інтерес керівника до того, що робить працівник, похвала, зауваження, допомога й інші форми управлінського впливу стимулюють підлеглого до кращого виконання своїх обов'язків.

Зміна обставин роботи, пріоритетів працівника тощо змінює і силу мотивації. Тому на підприємствах слід постійно здійснювати моніторинг мотивувального середовища, своєчасно реагувати на зміни середовища зміною мотивувальних факторів.

Таким чином, ефективне функціонування підприємства та його конкурентоспроможність залежить не лише від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю, маркетингових досліджень ринкового середовища, а й від кваліфікації працівників підприємства і ефективного управління персоналом, яке, своєю чергою, неможливе без застосування системи мотивування праці. Добре спланована система мотивування дає змогу суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги виробництва продукції, покращити конкурентоспроможність промислових підприємств, оскільки невдоволений працівник не виконує роботи якісно, поширює негативну інформацію про підприємство, внаслідок чого втрачається репутація та престиж підприємства.

1.3. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах

Результативність діяльності конкретного працівника визначається передусім індивідуальними можливостями й особистою зацікавленістю, а також усвідомленням його власної ролі в колективних зусиллях. Мотивація персоналу в ефективно діючому підприємстві повинна базуватись на

гармонізації інтересів підприємства та персоналу. Саме таке підприємство може повністю та ефективно використати здібності менеджерів для реалізації власних цілей.

Підтвердженням того, що заробітна плата, як засіб мотивації персоналу в сучасних умовах відіграє ключову та домінуючу роль, є дослідження чинників мотивації, проведені американськими вченими на промислових підприємствах. На підставі результатів досліджень, проведених із метою удосконалення методів мотивації персоналу, можна стверджувати, що цінність праці персоналу залежить від ряду чинників, де перше місце займають можливості професійного зростання і просування по службі, а також рівень заробітної плати працівника (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Аналіз чинників мотивації персоналу на іноземних підприємствах [1, 2]

Виходячи із попередніх досліджень, найкращим стимулом персоналу до ефективної роботи є саме справедлива оцінка виконаного завдання. Але, якщо оцінювання здійснюється із запізненням, або праця оцінюється за стандартом і не враховуються індивідуальні результати, то мотивація персоналу буде поступово знижуватись. Що стосується премій за особливі досягнення або інші матеріальні винагороди, то їх розміри не повинні бути для колективу таємницею, щоб усі працівники могли переконатися, що

ефективна праця, ініціатива, прагнення персоналу принести користь всіляко заохочуються керівництвом підприємства.

Разом із тим, за всієї ефективності та універсальності грошових заохочень, обмеження системи мотивації лише матеріальними стимулами не дасть підприємству бажаного результату. Варто враховувати, що персонал підприємства – це люди із різними життєвими цінностями та потребами. Більше того, матеріальні заохочення розраховуються на підставі результатів виконаної роботи і можуть змінюватись навіть у людей, що займають однакове положення в службовій ієрархії. Все це нерідко викликає невдоволення і мало сприяє створенню здорової атмосфери в колективі [1].

До нематеріальної мотивації відносять цілий комплекс аспектів – починаючи з самомотивації працівника й оцінки колегами його заслуг, і закінчуючи внутрішнім кліматом підприємства, можливістю проявити себе в різних аспектах діяльності підприємства, можливістю навчитися чомусь, що є корисним для самого працівника. Методи нематеріальної мотивації можуть застосовуватися до конкретного працівника або реалізовуватися опосередковано. до останньої відносять проведення спільних корпоративних заходів, а також надання різних пільг – так званого соціального пакета. На сьогоднішній день соцпакет є одним із найефективніших способів мотивації персоналу: це, наприклад, організація безкоштовного харчування, медична страховка, оплата транспорту та мобільного зв'язку, пільгові або безкоштовні путівки в санаторії за станом здоров'я, а також можливість підвищити кваліфікацію або пройти навчання за рахунок підприємства [2].

Методи мотивації персоналу пропонуємо поділити на економічні та нематеріальні, а за індивідуальними та груповими особливостями та сферами дії – на прямі та непрямі. Значення матеріальних стимулів зростає, якщо рівень забезпеченості працівників підприємств низький і, навпаки, знижується в разі істотного перевищення його середніх значень. Найчастіше матеріальні стимули пов'язуються з результатами праці окремого

працівника, групи чи організації загалом. Заохочення працівників для досягнення цілей усього підприємства одержало досить значне поширення у світовій практиці у виді виплат річних премій усьому персоналу. У той же час оплата за результатами праці вимагає розробки методів його кількісної та якісної оцінки, що в ряді випадків пов'язано з великими труднощами [6, с. 86].

Як уже зазначалося, гроші, безумовно, є могутнім стимулом до праці. Однак варто мати на увазі, що люди сильно відрізняються за своїм ставленням до грошей, за своєю сприйнятливістю до цього виду стимулів (грошовий фактор становить лише 40% всієї системи мотивації, а її більшу частину займає нематеріальна мотивація [8, с. 55]). Крім того, найбільшою проблемою щодо грошових заохочень є те, що грошова мотивація за своєю природою є насичуваною і людина швидко звикає до нового, більш високого рівня оплати. Той рівень оплати, що ще вчора мотивував його на високу робочу віддачу, незабаром стає звичним і втрачає свою спонукальну силу.

Таким чином, розроблення дієвих методів мотивації персоналу на промислових підприємствах, які повинні поєднувати як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання працівників, може забезпечити ефективне зростання продуктивності праці на підприємстві та задовольнити власні економічні та нематеріальні потреби персоналу.

Висновки до розділу 1

Для формування належного ставлення до праці потрібно створити такі умови, за яких працівник сприймав би свою працю як свідому діяльність, необхідну для нормального матеріального забезпечення себе і сім'ї, як джерело самовдосконалення, основу професійного та службового зростання. Мотивування персоналу може бути дієвим за умови застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання. Підвищення значення трудових і статусних мотивів, що спостерігається сьогодні, не означає зниження ролі матеріальних стимулів. Вони залишаються важливим

чинником, здатним суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню високих результатів індивідуальної та колективної діяльності. Створена ефективна система мотивування праці персоналу повинна розвивати почуття належності до конкретного підприємства.

Процес стимулювання трудової діяльності складається із зовнішньої та внутрішньої складових, дія яких може носити як позитивний, так і негативний характер стосовно сили і стійкості мотиву. Правильний підбір застосовуваних стимулів може значно підвищити ефективність діяльності як усього промислового підприємства, так і окремих працівників. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах потребує подальшого розвитку, зокрема розроблення та впровадження механізмів мотивації з урахуванням впливу зміни зовнішніх факторів. Щоб розробити ефективну систему мотивації праці для вітчизняних промислових підприємств, необхідно розглянути й накопичений світовою практикою досвід. Найбільш ефективними системами мотивації праці є японська, американська, французька, англійська, німецька і шведська моделі.

Отже, результати проведених досліджень дали підстави запропонувати економічні та нематеріальні методи мотивації персоналу на промислових підприємствах, які покликані забезпечити зростання продуктивності праці персоналу підприємства з метою досягнення поставлених стратегічних цілей та дозволять отримати такі можливості: забезпечення на підприємстві клімату взаємної довіри, поваги і підтримки; сприяння залученню співробітників до прийняття рішень; встановлення чітких цілей і завдань, а також справедливих норм навантаження; зазначення компенсації та винагороди за конкретну роботу; компенсування витрат зусиль співробітників на основі оцінки їх внеску в результати роботи підприємства; підвищення заробітної плати та премій після закінчення поставленої роботи та інше.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКУ (НА

ПРИКЛАДИ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)

2.1. Організаційно-управлінська структура підприємства

Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь» було засноване 16 листопада 1933 року в м. Запоріжжя. Наразі дане підприємство є одним із лідируючих підприємств чорної металургії в Україні. Воно виготовляє чавун, гарячекатаний прокат, холоднокатаний прокат, металовироби та товарні сляби. ПАТ «Запоріжсталь» займає третє місце за масштабами виробництва металопродукції в Україні.

Комбінат входить у число 80-ти кращих підприємств світу, виробляє майже 10% сталі й готового прокату в Україні, поставляє високоякісну продукцію на зовнішній ринок. Підприємство працює стабільно, забезпечує зростання виробництва, робить все для покращення технологічних процесів і технічного переозброєння підприємства, поліпшення якості продукції.

ПАТ «Запоріжсталь» спеціалізується на 3 виробництвах: агломераційному, сталеплавильному та доменному. Зараз підприємство має наступні виробничі потужності:

- агломераційний цех (6 агломашин);
- доменний цех (4 доменні печі);
- мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 двохванний сталеплавильний агрегат);
- цех підготовки складів;
- обжимний цех;
- цех гарячої прокатки тонкого листа;
- цех холодної прокатки № 1;
- цех холодної прокатки № 3.

На комбінаті «Запоріжсталь» функціонує Інтегрована система менеджменту якості, енергоефективності, охорони праці та екології (ICM), схвалена ТОВ «БЮРО ВЕРІТАС Сертифікейшн Україна» як відповідна вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 та ТОВ «Технічні та управлінські послуги» вимогам міжнародних стандартів ISO 50001.

Сертифікатами відповідності вимог міжнародних стандартів підтверджується досягнення реальних і стійких поліпшень комбінату як виробника агломерату, чавуну, сталевих слябів з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей, прокату гарячекатаного і холоднокатаного в рулонах і листах, стрічки сталеві, гнутих профілів, жерсті, кисню, азоту та інертних газів. Інтегрована система менеджменту ПАТ «Запоріжсталь» орієнтується на запити і очікування споживачів, персоналу, громадськості, органів влади і прагне до підвищення довгострокової конкурентоспроможності.

Пріоритетними завданнями в цьому напрямку є випуск високоякісної продукції при забезпеченні безпечних умов праці персоналу, мінімізації впливів на навколишнє природне середовище, захист здоров'я населення проживає в регіоні діяльності комбінату і підвищення енергоефективності. У травні 2016р. ПАТ «Запоріжсталь» успішно пройшов ресертифікаційний аудит Системи енергетичного менеджменту і підтвердив сертифікат відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 50001 на новий трирічний період до 2019 року.

15-18 листопада 2016 ПАТ «Запоріжсталь» успішно пройшов другий наглядний аудит Інтегрованої системи менеджменту, який провели експерти ТОВ «Бюро Верітас Сертифікейшн Україна». Аудит підтвердив високий рівень відповідності ICM комбінату вимогам міжнародних стандартів по системах менеджменту якості ISO 9001, екологічного менеджменту ISO 14001, а також управління охороною праці та виробничої безпеки OHSAS 18001 [42]. На підприємстві діє лінійно-функціональна структура управління.

Основними підрозділами ПАТ «Запоріжсталь» є відділ виробництва, відділ фінансів, відділ транспорту і логістики, відділ охорони праці, промислової та техногенної безпеки, відділ збуту, відділ капітального будівництва та інвестицій, відділ роботи з персоналом, відділ інжинірингу, комерційний відділ, відділ технології та якості. На рис. 2.1 зображена структура управління ПАТ «Запоріжсталь».



Рисунок 2.1. Структура управління ПАТ «Запоріжсталь»

Вищим органом управління Товариством є Загальні збори акціонерів, які обирають Спостережну (Наглядову) раду, голову Правління та голову Ревізійної комісії. Спостережна (Наглядова) рада складається з 6 осіб,

контролює та регулює діяльність Правління Товариства, захищає права акціонерів.

Правління у складі 7 осіб керує поточною діяльністю Товариства за допомогою 9 дирекцій по напрямкам діяльності, підрозділами, підпорядкованими заступнику генерального директора з корпоративних прав, головною бухгалтерією, управлінням справами.

Дирекція з технічних питань. До складу цієї дирекції входять: головні спеціалісти, служби: ремонтів та технічного переозброєння основних фондів; головного енергетика, відділи: охорони праці, технічний, автоматизації і метрології, технічного контролю, центральна лабораторія, а також ремонтно-механічні й енергетичні цехи.

Основними завданнями цієї дирекції є:

- розробка та здійснення технічної політики, перспектив розвитку та шляхів реалізації програм в усіх напрямках удосконалювання технологічних процесів, реконструкції і технічного переозброєння підприємства, поліпшення якості продукції;
- виконання затверджених технологічних процесів і правил технічної експлуатації устаткування, здійснення ремонтів і забезпечення охорони праці і навколишнього середовища.

Дирекція з виробництва. До її складу входять виробничий відділ та відділ оперативного планування. Безпосередньо директору з виробництва підпорядковані всі металургійні і прокатні цехи, а також управління залізничного транспорту.

Основним завданням цієї дирекції є забезпечення виконання планових завдань з виробництва, що забезпечують виконання замовлень дирекції зі збуту, оперативне планування та аналіз виробництва.

Дирекція з маркетингу. Містить в собі відділи: конкурентоздатності та попиту, стратегії маркетингу, маркетингу постачання.

Завданнями цих відділів є:

- розробка на основі вивчення ринку кон'юнктурних прогнозів попиту, перспектив розвитку підприємства, номенклатури продукції;
- розробка рекомендацій для формування планів збуту;
- просування продукції підприємства на ринку. Дирекція зі збуту та зовнішньоекономічної діяльності.

До складу дирекції входять: зовнішньоторговельна фірма; відділ збуту; відділ митних операцій; бюро аналізу та перспективного планування; цех товарів народного споживання.

Основними завданнями цієї дирекції є:

- розробка та реалізація збутової політики підприємства;
- підготовка та укладання договорів (контрактів) зі збуту продукції, формування портфеля замовлень;
- організація закупівель сировини, напівфабрикатів і устаткування;
- координація дій усіх дирекцій у питаннях збутової політики.

Дирекція з постачання. До її складу входять: відділ матеріальнотехнічного постачання; відділ сировини і палива; відділ устаткування; автотранспортний цех; цех підготовки виробництва; цех підготовки виробництва УКБ.

Основні завдання: планування та забезпечення виробничої діяльності підприємства сировиною, паливом, матеріалами, устаткуванням, запасними частинами та іншими матеріально-технічними ресурсами.

Дирекція з фінансово-економічних питань. До її складу входять: головний спеціаліст з інформаційних технологій; фінансовий відділ; планово- економічний відділ; відділ автоматизованих систем управління виробництвом; бюро аналізу фінансово-господарської діяльності; бюро вексельних розрахунків.

Основними завданнями дирекції є:

- розробка економічної і фінансової політики;
- перспективне й поточне планування економічної і фінансової

діяльності підприємства;

- аналіз і контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства та його підрозділів;

- забезпечення реалізації програм стратегічного розвитку інформаційних технологій.

Дирекція з кадрів та соціальних питань. До її складу входять: відділ праці, управління і соціальної політики; відділ кадрів; відділ підготовки кадрів; відділ по роботі з молоддю; лабораторія соціологічних досліджень.

Основні завдання: визначення і здійснення політики підприємства в сфері організації, нормування та оплати праці, управління підприємством, добору, підготовки і розстановки кадрів, у рішенні соціальних питань, а також дослідження соціологічних та психологічних проблем організації праці, побуту та відпочинку працівників, розробка шляхів та методів їх рішення.

Дирекція з загальних питань. Включає господарчий відділ; відділ надзвичайних ситуацій та цивільної оборони; відділ обліку, приватизації житла і роботи непромислових об'єктів; цех утримання непромислових об'єктів; пансіонат "Металург"; відомчу воєнізовану охорону; відділ дошкільних закладів; санаторій-профілакторій; Палац культури металургів; спортивний комплекс ПАТ «Запоріжсталь».

Основні завдання: планування і здійснення заходів щодо розвитку і забезпечення діяльності непромислових об'єктів (крім сільськогосподарського виробництва, торгівлі і суспільного харчування), охорони майна підприємства, господарському забезпеченню й обслуговуванню управління підприємства, розвиток та удосконалення фізкультурно-спортивної, культурно-виховної роботи та роботи по оздоровленню працівників Товариства та їх сімей.

Дирекція з сільськогосподарських питань. До її складу входять: виробничо-тваринницький комплекс; цех продовольства, харчування і торгівлі.

Основні завдання: планування й здійснення заходів щодо розвитку і забезпечення діяльності сільськогосподарського виробництва, переробки і реалізації сільськогосподарської продукції, торгівлі і суспільного харчування на підприємстві.

Підрозділи, підпорядковані заступнику генерального директора з корпоративних прав: відділ цінних паперів, власності та управління корпоративними правами; бюро земельних ресурсів; бюро по зведеному плануванню, звітності та контролю діяльності агрогосподарств.

Основні завдання:

- розробка стратегії обороту і емісії цінних паперів, консолідації акцій Товариства;
- оформлення прав власності на нерухоме майно, управління майном, яке не увійшло до статутного фонду Товариства, але знаходиться на його балансі;
- управління корпоративними правами Товариства;
- оформлення прав власності та користування землею;
- координація діяльності виробничо-тваринницького комплексу та цеху продовольства, харчування і торгівлі з агрогосподарствами.

Головна бухгалтерія.

Основні завдання: визначення, планування, здійснення і координація організації бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Управління справами. Включає юридичний відділ; канцелярію; загальний відділ; відділ зв'язку з громадськістю і засобами масової інформації; протокольний відділ; відділ контролінгу.

Основні завдання:

- організаційно-технічне забезпечення діяльності правління, дирекцій та інших підрозділів підприємства;
- забезпечення законності в діяльності підприємства, захисту його

правових інтересів;

- організаційне і правове забезпечення міжнародної діяльності;
- організація стабільного діловодства. ПАТ ЗМК "Запоріжсталь" має

самостійний баланс, розрахункові (поточні), валютні та інші рахунки в банках, фірмове найменування, товарний знак та печатку.

Підприємство здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, який відповідає вимогам національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, а також складає фінансову та статистичну звітність. Фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» в усіх суттєвих аспектах достовірно і повно розкриває фінансову інформацію про Товариство.

Організаційна структура підприємства є дуже складним і широким поняттям. Одним із основних показників, які характеризують організаційну структуру ПАТ «Запоріжсталь» є чисельність персоналу. У табл. 2.1 наведені дані кількості працівників за 2015-2019 рр.

Таблиця 2.1 – Чисельність працівників ПАТ «Запоріжсталь» у 2015-2019 рр.

Показник	Роки					Відхилення (+/-) 2019 р. до:	
	2015	2016	2017	2018	2019	2015 р.	2018 р.
К-ть працівників	13998	12687	11298	10440	10947	-3051	+507

З аналізу чисельності працівників у табл. 2.1 можна побачити, що кількість працівників протягом 2015-2018 років постійно зменшується. У 2019 році кількість працівників зросла на 507 осіб, порівняно з попереднім роком. Проте загальна кількість працюючих за 5 років зменшилася на 3051 ос. Зменшення кількості працюючих осіб має негативний вплив на діяльність підприємства.

Важливою складовою дослідження організаційно-економічної характеристики підприємства є аналіз основних результатів фінансової діяльності. Даний аналіз представлено у табл. 2.2.

Дослідивши основні результати діяльності ПАТ «Запоріжсталь» протягом 2014-2016 років можна зробити висновок, що підприємство має позитивні зміни протягом аналізованого періоду. Чистий дохід підприємства збільшився у 2015 році майже на 42%, але у 2016 р. він збільшився лише на 5,62 %. Собівартість реалізованої продукції у 2015 році збільшилась на 45%, та залишилася незмінною протягом 2016 року.

Чистий прибуток підприємства також має позитивну тенденцію до збільшення. Так, у 2015 році це показник зріс на 61%, а у 2016 році він збільшився майже на 160% порівняно з попереднім роком.

Що ж стосується активів підприємства, ми бачимо, що необоротні активи у 2015 році збільшилися на 22%, а у 2016 році відбулося незначне збільшення. Оборотні активи також зростали протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.2 – Результати фінансової діяльності ПАТ «Запоріжсталь» протягом 2015-2019 рр.

Показники	Роки					Відхилення (+/-) 2019 р. до:	
	2015	2016	2017	2018	2019	2015 р.	2018 р.
Чистийдох. відреаліз. прод., тис.грн	31395478	33158709	46746886	59153818	46493395	+15097917	-12660423
Собі- вартість, тис.грн	23582269	23699479	38309499	49414580	48834211	+25251942	-580369
Валов. прибуток, тис.грн	7813209	9459230	8437387	9739238	- 2340816	-10154025	-12080054
Чистий прибуток, тис. грн.	1804968	4690083	3348549	4719209	- 4332802	-6137770	-9052011

Протягом періоду відбувається збільшення обсягу чистого доходу від реалізації у 2019 році на 15097917 тис. грн. в порівнянні з 2015 роком. Проте спостерігається значне зменшення чистого доходу від реалізації у 2019 році на 12660423 тис. грн., в порівнянні з 2018 роком.

Собівартість протягом 2015 – 2019 років збільшилась на 25251942 тис. грн., це зумовлено в основному збільшенням обсягу виробництва продукції. Проте у 2019 р. обсяг виробництва зменшився на 15% і це призвело до зменшення собівартості на 580369 тис. грн. порівняно з 2018 роком.

Проаналізувавши валовий прибуток та чистий прибуток підприємства, можна помітити постійні коливання протягом усього аналізованого періоду. У 2019 році спостерігаються збитки на підприємстві. Загалом валовий прибуток у 2019 році порівняно з 2015 роком зменшився на 10154025 тис. грн. (130 %), а чистий прибуток зменшився на 6137770 (340 %). Це є негативною тенденцією, адже втрачаючи прибуток, у підприємства знижується рентабельність і відповідно погіршується його репутація на ринку, що в свою чергу може призвести до негативних наслідків.

2.2. Діагностика проблем стимулювання праці на підприємстві

Важливою складовою економічної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» є стратегія стимулювання праці робітників. Головною метою цієї стратегії є заохочення всіх робітників підприємства на досягнення не проміжних, а кінцевих результатів діяльності за визначений строк. Ця стратегія призначена поєднати заходи, спрямовані на підвищення продуктивності праці, якості продукції, ефективності використання всіх видів ресурсів тощо.

Загалом стратегія стимулювання праці працівників включає два напрями: матеріальне й моральне заохочення.

Основний акцент у системі стимулювання персоналу зроблений на матеріальні методи стимулювання. Відповідно до законодавства, ПАТ «Запоріжсталь» самостійно установлює вид, системи оплати праці, розміри тарифних ставок і посадових окладів, а також форми матеріального заохочення. Основні правила оплати праці й преміювання закріплені Положенням про систему оплати праці та матеріального стимулювання працівників. Усі прийняті на роботу співробітники в обов'язковому порядку знайомляться з цим Положенням.

Підприємство використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання сумлінної роботи. Індивідуальні заробітки працівників підприємства визначаються їх особистим трудовим внеском, якістю праці.

Застосування грейдингової системи оплати праці доцільно на великих підприємствах з метою посилення кар'єрної мотивації працівників, а також визначення відносної цінності посади для організації порівняно із зовнішньою цінністю посади на ринку праці [1].

Грейдинг (від англ. *grading*) – класифікація, сортування, упорядкування. Отже, процедура грейдування пов'язана із позиціонуванням посад, тобто ранжуванням їх в ієрархічній структурі підприємства відповідно до цінності цієї позиції для підприємства [2].

Саме цю систему оплати праці ввели на початку 2014 р. і на ПАТ «Запоріжсталь». Наочно відмінності між тарифною системою та грейдами можна побачити у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Відмінності між тарифною системою та грейдами

Тарифна система	Система грейдів
-----------------	-----------------

<p>1. Побудована на основі оцінки професійних знань, навичок та стажу роботи.</p> <p>2. Посади розміщують за принципом наростання.</p> <p>3. Ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній зарплаті, помноженій на коефіцієнти (міжрозрядні, міжгалузеві, міжпосадові та міжкваліфікаційні).</p> <p>4. Всі посади вишиковують за суворим принципом зростання по вертикалі (від робітника до управління)</p>	<p>1. Передбачає ширшу лінійку критеріїв, які включають такі показники оцінки посади, як: управління, комунікації, відповідальність, складність роботи, самостійність, ціна помилки та ін.</p> <p>2. Грейдинг допускає пересічення частин двох грейдів, які знаходяться поряд. У результаті цього робітник або майстер нижчого грейда завдяки своєму професіоналізму може мати більш високий посадовий оклад, ніж, наприклад, спеціаліст з охорони праці, який знаходиться у грейді поряд з грейдом вищого порядку.</p> <p>3. Структура грейдів побудована тільки на значенні посади, яка прораховується в балах.</p> <p>4. Посади розміщують тільки за принципом значущості для підприємства.</p> <p>5. Допомогає управляти фондом оплати праці та робить систему нарахування заробітної плати гнучкою.</p> <p>6. Упорядковує дисбаланс заробітної плати на підприємстві</p>
--	---

Грейдингова система на ПАТ «Запоріжсталь»:

- поєднує сучасні процеси управління персоналом;
- забезпечує внутрішню справедливу та зовні;
- конкурентоспроможну величину винагороди співробітників;
- мотивує співробітників шляхом надання можливостей розвитку та кар'єрного зростання.

Грейдинг вибудовує всі посади підприємства на єдину систему координат. Усі посади, відповідно до їхньої цінності для підприємства, групуються в грейди.

Для кожного грейду встановлюється діапазон окладів («вилка») – мінімум та максимум окладу, який може одержувати працівник усередині конкретного грейду.

Чинна система оплати праці на ПАТ «Запоріжсталь» передбачає щорічну оцінку персоналу:

Щорічна оцінка персоналу проводиться один раз на рік, охоплюючи штатних співробітників підприємства всіх рівнів управління, які

пропрацювали на підприємстві не менше 3-х місяців станом на кінець оцінного періоду. Оцінний період дорівнює календарному року: з 01 січня до 31 грудня.

Оцінку працівника проводить його прямий керівник. Проведення щорічної оцінки складається з:

1. Підготовки до проведення оцінки працівником та керівником.
2. Індивідуальної зустрічі з оцінки результатів діяльності та компетенції.
3. Проведення комітету за оцінкою підрозділу.

Погодження та затвердження підсумкових оцінок, а також прийняття рішень щодо апеляційних заяв працівників відбувається на засіданнях Комітетів, щодо оцінки відповідного рівня.

В окремих випадках в оцінці персоналу виникає психологічне напруження із боку працівника, якого оцінюють.

Один із способів зниження психологічної напруги працівника – це максимально ефективна комунікація між керівником і підлеглим не тільки в період оцінювання, а й протягом усього робочого процесу.

За підсумками щорічної оцінки персоналу (висока результативність та високий рівень компетенцій) проводиться підвищення окладу у певному відсотковому співвідношенні.

З 1 травня цього року було збільшено оклади робітникам та лінійним керівникам підприємства. Для адміністративного персоналу планується перегляд окладів у другому півріччі за результатами зростання продуктивності праці та досягнення мети щодо операційних покращень.

ПАТ «Запоріжсталь» утримує лідируючі позиції на ринках України не лише у виробництві, а й у показниках середньої заробітної плати, яка на сьогоднішній день становить 22 770 грн.

Дані показники на нашому підприємстві досягаються завдяки злагодженій роботі трудового колективу та соціальному партнерству Адміністрації та Профспілкового комітету.

Варто зауважити, що головною перевагою системи грейдування є переклад нематеріального показника «цінність роботи співробітника» в грошовий еквівалент. Отже, розглянемо переваги й можливості системи грейдування, подані в табл. 2.2.

Матеріальне стимулювання продуктивності праці на ПАТ «Запоріжсталь» добре розвинене. Федерація профспілок України в межах Всеукраїнського конкурсу визнала колективний договір комбінату «Запоріжсталь» переможцем у номінації «Кращий колективний договір у сфері металургійної та гірничодобувної промисловості».

Таблиця 2.2 – Переваги та можливості системи грейдування

Для співробітника компанії	Для компанії загалом
<ul style="list-style-type: none"> -усвідомлення місця, яке займає його посада в існуючій ієрархії посад, і оцінка її ролі для компанії; -отримання справедливої винагороди за працю – залежно від рівня складності, відповідальності тощо виконуваної роботи; -оцінювання перспективи свого професійного і кар'єрного зростання; -отримання можливості «горизонтального» кар'єрного розвитку (просування шаблями майстерності в межах однієї посади через ускладнення завдань, розширення кола відповідальності та повноважень) – зміна грейду та пов'язаного з ним рівня оплати праці; -послідовне набуття нових знань, 	<ul style="list-style-type: none"> -оптимізація витрат на персонал (переважно не через формальне скорочення форм оплати праці); -вдосконалення організаційної структури і штатного розкладу; -більш ефективне планування витрат на персонал; -спрощення адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання; -визначення допустимого розміру винагороди для нововведених посад

<p>необхідних для ефективної роботи на вищих посадах</p>	
--	--

Окрім оплати праці як основного інструменту стимулювання підвищення продуктивності праці, на ПАТ «Запоріжсталь» використовують й інші інструменти стимулювання:

- завод виплачує працівникам виплати з тимчасової непрацездатності, вагітним, при народженні дитини;
- сім'ї працівника ПАТ «Запоріжсталь» надає необхідну матеріальну допомогу на поховання;
- грошова винагорода у зв'язку з ювілейними датами: 50, 55, 60 років;
- одноразова премія у зв'язку з присудженням звання «Ветеран ПАТ «Запоріжсталь»»;
- працівникам, які входять до «Списку виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими умовами праці», надається додаткова оплачувана відпустка;
- проводиться реалізація заходів, створених для поліпшення умов праці;
- своєчасна видача робочим спеціального одягу, спеціального взуття, прання, сушіння, ремонт, заміна спецодягу та спеціального взуття;
- видача 0,5 літра молока в дні фактичної зайнятості працівників безпосередньо на роботах із шкідливими умовами праці;
- обладнання санітарно-побутових приміщень, кімнат гігієни, приміщень надання медичної допомоги, приміщень приймання їжі;
- забезпечення періодичних медичних обстежень працівників;
- роботодавець виділяє потрібні кошти для закупівлі медикаментів і

аптечок на санітарні пости, у підрозділи заводу, в організацію першої медичної допомоги;

- кожен працівник, якому через умови праці необхідний робочий одяг, забезпечений шафами для зберігання одягу, взуття, головних уборів;
- працюють їдальні, буфети, в яких низькі ціни для працівників;
- на заводі з метою зміцнення здоров'я ведеться пропаганда здорового життя, проводяться фізкультурно-оздоровчі заходи, літні й зимові спартакіади, туристичні зльоти, турніри, інші форми змагань. Змагання серед колективів цехів і відділів, навіть змагання з професій, за результатами яких виплачують одноразові премії та навіть виділяють гроші на придбання пільгових путівок в організацію відпочинку і санітарно-курортного лікування для переможців. Переможцям присвоюють звання «Кращий за фахом» і «Кращий наставник». Вручення нагород переможцям змагань відбувається в урочистій обстановці представниками дирекції та профспілкового комітету на зборах представників колективу заводу.

Комбінат проводить низку заходів соціальної спрямованості за допомогою Палацу культури Металургів, дитячого оздоровчого центру «Супутник», спортивного комплексу, яхт-клубу, пансіонату «Металург», бази відпочинку «Надія», санаторію-профілакторію на о. Хортиця та молодіжного табору «Бригантина». Працівникам заводу надають путівки для відпочинку за пільговими цінами. Діти працівників заводу можуть займатися у спортивному комплексі та кружках, які є у Палаці культури Металургів, теж за пільговими цінами. Крім того, для дітей працівників заводу є дитячі садки та школи.

Дітям працівників заводу до 1 вересня дарують рюкзаки із набором шкільних приналежностей, на Новий рік роблять подарунки та організують свята в Палаці культури Металургів.

З метою підвищення конкурентоспроможності заводу та забезпечення якості своєї продукції, підготовки висококваліфікованих кадрів проводять конкурси професійної майстерності.

Організація конкурсів з раціоналізації та винахідництва для залучення робочих, службовців до участі в розробці й упровадженні у виробництві раціоналізаторських пропозицій і винаходів, що підвищують ефективність виробництва, продуктивність праці, якість своєї продукції і знижують ресурсомісткість. Переможцям конкурсів присвоюють чергові кваліфікаційні розряди або надають грошову винагороду;

- фінансування Ради Ветеранів підприємства в межах коштів, передбачених бюджетом;

- проведення конкурсів краси, творчості й талантів, КВК;

- на заводі є свій транспорт, який доставляє працівників до роботи зі всіх мікрорайонів міста;

- здійснення контролю рівня цін у закладах громадського харчування, які обслуговують підприємство, і в аптеках, що реалізують медикаменти за договором зі страховою компанією;

- фотографії найуспішніших працівників вивішують на дошку пошани, розташовану надворі перед входом у завод;

- щороку завод святкує своє професійне свято – День металургів, де генеральний директор оголошує подяку всім співробітникам, вручають дипломи, грамоти, нагороди;

- щорічно деяких працівників відправляють на підвищення кваліфікації, тренінги та додаткове навчання. Для підтримки рівня кваліфікації працівників проводять щорічну атестацію кадрів. За результатами атестації розробляється план організації підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, відбуваються кадрові перестановки.

Отже, можна дійти висновку, що нинішня система стимулювання праці ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на вирішення таких завдань:

- підвищення ефективності виробництва;
- підвищення конкурентоспроможності та якості своєї продукції;
- підготовку висококваліфікованих кадрів;
- підвищення рівня використання новаторського потенціалу творчих здібностей персоналу;
- підвищення продуктивності праці;
- скорочення плинності кадрів.

Тестування – метод дослідження, що дає змогу охопити велику кількість людей, не витрачаючи при цьому багато часу й не відволікаючи їх від робочого процесу.

За допомогою тестування отримано такі дані:

- середній вік працівників на підприємстві – 40 років;
- середній стаж роботи на цьому підприємстві – 10 років. Це говорить про те, що люди, які пройшли тест, дуже добре знають порядки і правила, принципи організації роботи і відповіли на запитання усвідомлено, ґрунтуючись на реальних фактах;
- розмір заробітної плати влаштовує 80% робітників, не влаштовує – 10%, решта вагалися з відповіддю;
- сам процес виконуваної роботи оцінили за п'ятибальною шкалою на 4 та 5 відповідно 75% і 25%;
- перспективи професійного та службового зростання бачать 38% робітників, не бачать 20%, 42% опитуваних співробітників не цікавляться перспективами зростання. Це пояснюється середнім віком робітників;
- відносини з безпосереднім керівником цілком задовольняють 75% робітників. Швидше задовольняють, ніж ні – 20%, не змогли відповісти 5% опитуваних;
- значущість і відповідальність виконуваної роботи задовольняє 60%

робітників, швидше задовольняють, ніж ні – 23%, не змогли відповісти 17% опитуваних;

- умови праці оцінили на 1 бал 8% робітників, на 2 бали – 10%, на 3 бали – 20%, на 4 бали – 25%, на 5 – 37%;

- надійною і такою, що дає впевненість у завтрашньому дні, роботу вважають 65% робітників – цілком, 25% вважають її швидше надійною, ніж ні. Абсолютно не задовольняє надійність роботи 6%, не змогли визначитися 4%;

- свою роботу вважають шанованою широким колом людей 42% робітників і 21% теж у цьому майже впевнені. 4% скоріше не задовольняє можливість виконувати шановану роботу, і 33% не змогли сказати;

- про те, наскільки ефективна робота загалом, думки розійшлися: 2, 3 і 4 бали поставили однакова кількість людей – по 15%. Інші 55% цілком задоволені ефективністю;

- абсолютну більшість людей задовольняють взаємини, які склалися з товаришами по роботі – 79%. 21% вважають, що взаємини швидше задовольняють, ніж ні;

- 38% учасників опитування цілком задоволені можливістю прояву самостійності та ініціативи в роботі, 33% оцінили її на 4 бали з 5. 25% важко відповісти, і 4% вважають, що можливості прояву самостійності скоріше не вистачає;

- режим роботи задовольняє 71% робочих цілком, 17% теж швидше задовольняє, ніж ні, 4% не визначилися, і 8% віддали перевагу б іншому режиму;

- відповідність роботи здібностям співробітника: 46% – 5 балів, 33% – 4 бали і 21% – 3 бали;

- роботу як засіб досягнення успіху в житті сприймають 33%. Ще 29% теж близькі до цього, 17% не можуть сказати, чи задовольняє їх робота як засіб досягнення успіху в житті, а 21% опитуваних зовсім не задовольняє.

За результатами тестування можна зробити висновок, що більшість працівників усім задоволені й зацікавлені в розвитку і процвітанні підприємства, розуміючи його значення для суспільства.

Таким чином, аналіз системи стимулювання підвищення продуктивності праці ПАТ «Запоріжсталь», довів, що важливою складовою економічної стратегії є стратегія стимулювання праці робітників. Головною метою цієї стратегії є заохочення всіх робітників підприємства на досягнення не проміжних, а кінцевих результатів діяльності за визначений строк. Ця стратегія призначена поєднати заходи, спрямовані на підвищення продуктивності праці, якості продукції, ефективності використання всіх видів ресурсів тощо.

Загалом, стратегія стимулювання праці працівників включає два напрями: матеріальне та моральне заохочення. Підприємство використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання сумлінної роботи. Індивідуальні заробітки працівників підприємства визначаються їх особистим трудовим внеском, якістю праці. На початку 2014 р. на ПАТ «Запоріжсталь» ввели грейдингову систему оплати праці.

Матеріальне стимулювання продуктивності праці на ПАТ «Запоріжсталь» добре розвинене.

Проаналізувавши нематеріальне стимулювання, можна зробити висновок, що більшість працівників усім задоволені й зацікавлені в розвитку і процвітанні підприємства, розуміючи його значення для суспільства.

2.3. SWOT- аналіз мотивації праці працівників

Систему управління ПАТ «Запоріжсталь» слід розглядати з різних позицій та з урахуванням різних критеріїв. На її дієвість та ефективність впливають:

- дійсні взаємозв'язки між людьми та їхньою роботою. Це відображається у схемах організаційних структур та у посадових обов'язках;
- діюча політика керівництва та методи, що впливають на людську поведінку; поведінку та функції працівників організації на різних рівнях управління (нижчому, середньому, вищому).

При вмілому сполученні зазначених двох факторів на підприємстві може бути створена така раціональна структура, при якій існує реальна та сприятлива можливість досягнення високого рівня ефективності виробництва. Для побудови раціональної структури управління необхідно щоб вона відповідала вимогам, пропонованим до організаційних структур новими умовами господарювання. Одне з них – ясність. Система управління ПАТ «Запоріжсталь» повинна націлювати увагу всіх співробітників не на зусилля, а на результати роботи підприємства у цілому. SWOT-аналіз організаційної структури підприємства ПАТ «Запоріжсталь» представлений у таблиці 2.3, а матриця сильних та слабих сторін діяльності підприємства на рис. 2.2.

Отже, у ПАТ «Запоріжсталь» є значні можливості розвитку системи людськими ресурсами і керівництво підприємства зобов'язане їх використати правильно за допомогою своїх сильних сторін. Звичайно, разом з тим, існує і багато загроз, але для цього необхідне ефективне управління, для того, щоб їх передбачити і уникнути в майбутньому.

SWOT-аналіз показав, що підприємству для ефективного управління людськими ресурсами необхідно приділити увагу системі маркетингу персоналу, а саме плануванню резерву, підготовки, перепідготовки, підбору персоналу, що дасть можливість підприємству освоювати нові ринки збуту, розширювати асортимент продукції, створювати позитивний імідж шляхом підвищення якості продукції та розширення каналів її збуту.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз організаційної структури підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – стимуляція ділової та професійної спеціалізації; – зменшення дублювання зусиль та споживання матеріальних ресурсів у функціональних областях; – поліпшення координації у функціональних областях; – високий рівень спеціалізації. 	<ul style="list-style-type: none"> – несприйнятливність до змін, особливо під впливом науково-технічного та технологічного прогресу; – закостенілість системи відносин між ланками та працівниками апарату управління, зобов'язаними строго слідувати правилам та процедурам; – повільна передача та переробка інформації через безліч погоджень (як по вертикалі, так і по горизонталі); – уповільнення прогресу управлінських рішень;
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – можливість управляти та здійснювати контроль за кожним видом діяльності; – можливість відносно легше оптимізувати штат функціональних відділів; – можливість відносно просто здійснювати інновації. – ефективне функціонування підприємства в цілому. 	<ul style="list-style-type: none"> – перевантаження вищого керівництва; – підвищена інтенсивність праці; – вплив монотонної праці; – конфлікти; – розбіжності з організаційних питань; – зовнішня економічна обстановка.

Висновки до другого розділу

З метою забезпечення ефективного менеджменту у умовах розвитку корпоративних відносин, а також у зв'язку зі змінами у виробничо-господарській діяльності комбінату протягом останніх 5-ти років у структурній схемі управління ПАТ «Запоріжсталь» відбулися зміни, пов'язані з появою нових управлінських функцій та ускладненням старих «традиційних» функції управління. Усе це обумовило введення нових посад директорів з напрямках (директор з реконструкції та ремонтах, директор зі збуту, директор з соціальних питань, директор з безпеки) та створення ряду нових структурних підрозділів у їхньому підпорядкуванні.

Розглянуті вище приклади удосконалювання структурної схеми управління ПАТ «Запоріжсталь», свідчать про прагнення керівництва

комбінату підвищити рівень ефективності управління підприємством, здійснювати виробничо-господарську діяльність комбінату відповідно до вимог часу, змінами у світовій та національній економіці та на ринку металопродукції.

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	<ul style="list-style-type: none"> - створення нових технологій; - освоєння випуску нової продукції; - вихід на нові міжнародні ринки; - ефективне дослідження і пошук нових ринків збуту; - застосування нових форм продаж; - розробка планів стратегічного розвитку; - пошук дешевих кредитів 	<ul style="list-style-type: none"> - жорстка конкуренція; - втрата ринків збуту; - зростання цін на енергоносії; - банкрутство
СИЛЬНІ СТОРОНИ	SO-стратегія	ST-стратегія
<ul style="list-style-type: none"> - освітній потенціал працівників; - кадровий потенціал; - науково-технічний потенціал; - використання новітніх технологій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Освоєння нових ринків збуту (національних, міжнародних). 2. Розширення асортименту продукції. 3. Позиціювання підприємства як лідера в галузі металопродукції. 4. Залучення інвестицій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення іміджу надійного партнера
СЛАБКІ СТОРОНИ	WO-стратегія	WT-стратегія
<ul style="list-style-type: none"> - відсутність прогнозів і досліджень у плануванні системи антикризового управління персоналом; - несучасне управління; - висока плинність персоналу; - низьке матеріальне заохочення працівників; - відсутність відділу маркетингу персоналу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження собівартості продукції. 2. Здійснення стратегічного планування. 3. Створення клієнтоорієнтованого підприємства енерго- і матеріаловитратного виробництва; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення каналів збуту продукції. 2. Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами. 3. Високий рівень якості продукції. 4. Підвищення інноваційних навичок персоналу

Рисунок 2.2. Матриця SWOT-аналізу мотивації працівників

Однак ці зміни організаційної структури варто розглядати, як локальні, проміжні у рамках досягнення перспективних, стратегічних цілей. Тому керівництву комбінату варто виробити довгострокову, стратегічну політику удосконалювання управління ПАТ «Запоріжсталь».

Подальше удосконалення системи морального та матеріального стимулювання на комбінаті може бути здійснено на основі реалізації концепції обліку-аналізу по центрах відповідальності, яка передбачає призначення окремим підрозділам підприємства цільових функцій, за виконання яких стимулюються дані підрозділи. Так буде здійснюватися більш тісний зв'язок між матеріальними і моральними стимулами та результатами праці. Таким чином, можна констатувати, що на фоні стійкого збільшення показників результатів, витрат та оплати праці управлінського персоналу мають місце:

1) суттєві здвиги в структурі середньої заробітної плати та недотримання тарифних умов в стимулюванні праці, що призводить до послаблення тарифної частини заробітної плати;

2) недостатня мотивованість окремих категорій, яка обумовлена тим, що система матеріального заохочення поточних результатів праці направлена на стимулювання минулих досягнень та не враховує конкретних результатів діяльності окремих підрозділів комбінату;

3) практика використання в якості нематеріальних стимулів тільки окремих видів морального заохочення не відповідає в повній мірі інтересам усього трудового колективу;

4) недостатньо тісний взаємозв'язок між матеріальними і моральними стимулами з результатами праці обумовлено невідповідністю застосовуваних методів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)

3.1. Удосконалення обліку та контролю заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь»

Розбудова ринкової економіки країни й усі пов'язані з цим трансформаційні процеси мають здійснюватися в інтересах людини для підвищення якості її життя. Не зменшуючи значення інших соціально-економічних явищ, що входять до складу соціально-трудових відносин (зайнятості, охорони праці, розвитку персоналу тощо), найбільш проблематичними у регулюванні є ті, які пов'язані з організацією, ефективністю та оплатою праці. Заробітна плата – найсуперечливіша категорія в системі умов праці, оскільки саме в ній відбиваються різнобічні інтереси сторін суспільно-трудових відносин, усі їхні досягнення й прорахунки. Це один із найважливіших показників, що характеризує рівень економічного та соціального стану суспільства і залежить передусім від продуктивності праці. В Україні існує необхідність у радикальних змінах в організації й стимулюванні ефективності праці, що є обов'язковою передумовою сталого соціально-економічного розвитку. Виходячи з цього цілком закономірною є потреба у своєчасній, об'єктивній і достовірній інформації про заробітну плату, її оподаткування з погляду кожної із сторін соціально-трудових відносин – держави, роботодавця і найманого працівника. У таких умовах особливої актуальності набуває дослідження теоретичних і прикладних основ обліку та контролю заробітної плати з огляду на ринкове реформування та світову інтеграцію України.

Під «природною заробітною платою» розуміється вартість робочої сили. Величина заробітної плати визначалася фізичним мінімумом існування робітника. Економічна природа заробітної плати полягає в тому, що за рахунок цього доходу задовольняються матеріальні і духовні потреби, щоб забезпечити процес відтворення робочої сили. Заробітна плата є не тільки джерелом, за рахунок якого забезпечується життєдіяльність працівників. Її зростання впливає на підвищення продуктивності праці та прибутків підприємства, а також допомагає здійснювати державі соціальну та регулюючу функції. Розмір заробітної плати є стимулом процесу виробництва. Якісний облік розрахунків за виплатами працівникам та методичні засади його удосконалення має важливе значення для визначення показників продуктивності праці та шляхів її підвищення [2].

Система заробітної плати як система відносин характеризується багатьма елементами. Передусім це один з головних елементів трудових відносин, які виникають з угоди між працівником і роботодавцем щодо виконання працівником трудової функції (роботи) за плату. Не менш важливий аспект відносин у системі оплати праці – організаційний, що характеризує міру праці і міру її оплати в межах і понад норм праці, що визначає форми, умови винагороди, порядок нарахування та виплат різних видів винагороди. Правові відносини оплати праці гарантують отримання працівниками заробітної плати та інших виплат відповідно до державних гарантій, укладених трудових договорів і досягнутих результатів праці. Соціально-економічні відносини формують корпоративний інтерес, заснований на зацікавленості працівників у праці та оптимізації витрат на заробітну плату. Таким чином, система оплати праці – це сукупність зобов'язань і гарантій, трудових, організаційних, правових, фінансових, соціально-економічних, етичних відносин між працівниками і роботодавцем з приводу винагороди персоналу організації [3].

На ПАТ «Запоріжсталь» для узагальнення інформації про облік заробітної плати призначено рахунок 66 «Розрахунки за виплатами працівникам». Класифікація рахунків аналітичного обліку на комбінаті «Запоріжсталь» будується ієрархічним методом класифікації з використанням послідовної системи кодування. Кожна позиція у класифікації рахунків аналітичного обліку містить чотири – шестизначний цифровий код і назву відповідних класифікаційних угруповань. Структура коду схематично має вигляд зображений на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1. Структура коду аналітичних рахунків з обліку заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь»

На підставі чинного плану рахунків, на ПАТ «Запоріжсталь», формується робочий план рахунків.

Розрахунок заробітної плати різним категоріям працівників комбінату ПАТ «Запоріжсталь» представлено в таблиці 3.1.

З метою удосконалення обліку заробітної плати та ефективного використання праці робітників на ПАТ «Запоріжсталь» пропонується

створення ефективної системи обліку оплати праці в команді ПАТ «Запоріжсталь», яка буде будуватися за трьома групами принципів: загальні, корпоративні, особистісні.

Таблиця 3.1 – Розрахунок заробітної плати різним категоріям працівників комбінату ПАТ «Запоріжсталь»

Умови	Утримання		Нарахування	До виплати
	ПДФО	Військовий збір	Єдиний внесок	
Обслуговуючому робітнику нараховано за повний відпрацьований місяць 6500 грн – мінімальну зарплату	$6500 * 18\% = 1170$ грн	$6500 * 1,5\% = 97,5$ грн	$6500 * 22\% = 1430$ грн	6500 – 1267,5
Разом	1267,5 грн		1430,06 грн	5232,5 грн
Нарахована заробітна плата робітнику ремонтної бригади	$10200 * 18\% - 1836$ грн	$10200 * 1,5\% = 153$ грн	$10200 * 22\% = 2244$ грн	10200 – 1989 = 8211,00 грн
Разом	1989 грн		2244 грн	8211 грн
Робітниця з окладом 10615,00 працює на 1,0 ставку з доплатою за роботу у вечірній час 10%	$10615,00 * 18\% = 1910,7$ грн	$10615, * 1,5\% = 159,23$ грн	2335,30 грн	10615,00- 2069,93 =
Разом	2069,93		2335,30 грн	8545,07 грн

Для створення ефективної системи оплати праці в команді ПАТ «Запоріжсталь» пропонується створення додаткових документів обліку заробітної плати в бухгалтерії ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 3.2–3.8).

Підвищення рівня нарахованої заробітної плати можливо за умови підвищення компетенції (кваліфікації) працівників ПАТ «Запоріжсталь», яке може проводитися за допомогою проведення анкетування робітників.

На підставі Звіту по лікарняним листам працівників пропонується скласти відомість розрахунків за фондом соціального страхування на

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Разом												

Таблиця 3.7 – Відомість розрахунків за фондом соціального страхування на ПАТ «Запоріжсталь»

Підрозділ ПАТ «Запоріжсталь» Працівник	Сальдо на початок звітнього періоду	Нараховано			Отримано			Сальдо на кінець звітнього періоду
		Кореспонден ція рахунків		Сума, грн	Кореспонде нція рахунків		Сума, грн	
		Дт	Кт		Дт	Кт		
Стаття розрахунків								
1	2	3	4	5				

Таблиця 3.8 – Відомість нарахованих відпусток на ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» Підрозділ Працівник	Днів кадрової відпустки	Днів за розрахункови міданими	Розрахунок відпускних	Кореспонденція рахунків	
Вид відпустки				Дт рахунка	Кт рахунка
1	2	3	4	5	6
Разом					

Для деталізації інформації за відпустками на ПАТ «Запоріжсталь» пропонується скласти відомість нарахованих відпусток.

Таким чином, використання запропонованих документів обліку та оподаткування заробітної плати для ПАТ «Запоріжсталь» дадуть можливість деталізувати облік за напрямками, представити інформацію у більш розгорнутому вигляді й тим самим створити ефективну систему обліку оплати праці в команді ПАТ «Запоріжсталь», що буде відповідати сучасним потребам ринкової економіки України та міжнародного співтовариства.

Система контролю на ПАТ «Запоріжсталь» дає змогу регулювати діяльність підприємства з метою забезпечення: точності ведення обліку, у тому числі й обліку заробітної плати; достовірності внутрішньої інформації (зокрема, фінансової, що стосується виплат персоналу); ефективності управління загалом та зокрема, персоналом; уникнення непорозумінь, помилок, збитків; виконання певних зобов'язань (зокрема, фінансових, соціальних перед робітниками підприємства).

Контроль заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь» виконує управлінський персонал та представники бухгалтерії згідно зі своїми посадовими інструкціями.

Бухгалтер ПАТ «Запоріжсталь» здійснює контрольну перевірку з точки зору законності виплат працівникам як відповідно до поданих документів, чинного законодавства, так і в межах затвердженого рівня виплат у колективному договорі.

Під час контролю заробітної плати та її оподаткування на ПАТ «Запоріжсталь» досліджуються форми і система організації оплати праці, тому що в умовах ринкової економіки система оплати праці залежить не тільки від результатів роботи працівників підприємства, але й від ефективності діяльності всіх його структурних та виробничих підрозділів.

Контроль обліку, оподаткування заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь» включає такі три напрямки:

- контроль розрахунків за заробітною платою з точки зору дотримання трудового законодавства;
- перевірка стану внутрішнього контролю і бухгалтерського обліку розрахунків з персоналом;
- контроль синтетичного та аналітичного обліку заробітної плати та її оподаткування.

Контроль заробітної плати є однією із функцій управління господарською діяльністю ПАТ «Запоріжсталь».

Розробляючи пропозиції щодо удосконалення контролю заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь» треба дотримуватися системного підходу, який забезпечить його найбільшу результативність визначить раціональність контрольної діяльності. Правильна організація системи контролю на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» забезпечить керівництво та власників достовірною інформацією про стан розрахунків з оплати праці. Для створення необхідних умов ефективного виконання завдань контролю заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь» необхідно розробити процес організаційно-методичних заходів контролю, який буде включати організаційну, методичну, результативну та інспекційну стадії.

Ефективність контрольних процедур для проведення перевірок заробітної плати може бути підвищена завдяки використанню спеціально розроблених документів. Пропонуємо для удосконалення контролю заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь» такі документи, які деталізують облік та підвищать якість здійснених перевірок:

- відомість контролю розрахунків за видами оплат з урахуванням її поділу на першу та другу половину окладу (табл. 3.9);
- відомість контролю нарахованої заробітної плати за видами оплат (табл. 10);
- відомість контролю оподаткування заробітної плати (табл. 3.10);
- відомість контролю правильності визначення середньої заробітної плати для сплати лікарняних (табл. 3.11).

Таблиця 3.12 – Відомість контролю правильності визначення середньої заробітної плати для сплати лікарняних на ПАТ «Запоріжсталь»

тип працівник	Підрозділ ПАТ «Запоріжсталь»	Розрахунковий період	Відпрацьовано днів за графіком роботи	Нарахована оплата праці за видами оплат та інші доплати	якої сплачував ісь страхові	праці, яка враховується при обчисленні зарплати,
---------------	------------------------------	----------------------	---------------------------------------	---	-----------------------------	--

				Вид оплат	Сума, грн		
1	2	3	4	5	6	7	8

Таблиця 3.9 – Запропонована відомість контролю розрахунків за видами оплат з урахуванням її поділу на першу та другу половину окладу на ПАТ «Запоріжсталь»

№з/п	П.І.Б.	Всього нараховано за видами оплат		Відхилення	Всього утримано за рахунок працівника (ПДФО, ВЗ)		Відхилення	Всього утримано за рахунок підприємства (ЄВ)		Відхилення	Сума до видачі працівнику		Відхилення
		За даними підприємств а	За даними контролера		За даними підприємств а	За даними контролера		За даними підприємств а	За даними контролера		За даними підприємств а	За даними контролера	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Ляшенко Т.А.	18756,00	18756,00	-	3657,57	3657,57	-	4126,50	4126,50	-	15099,23	15099,23	-
	- за першу половину місяця	6170,00	6170,00	-	1203,15	1203,15	-	1357,40	1357,40	-	4966,85	4966,85	-
	- за другу половину місяця	12586,80	12586,80	-	2454,42	2454,42	-	2769,00	2769,00	-	10132,38	10132,38	-
2	Федоренко М.П.	22161,60	22161,60	-	4321,51	4321,51	-	4875,55	4875,55	-	17840,09	17840,09	-
	- за першу половину місяця	7290,00	7290,00	-	1421,55	1421,55	-	1603,80	1603,80	-	5868,45	5868,45	-
	- за другу половину місяця	14871,60	14871,60	-	2899,96	2899,96	-	3271,75	3271,75	-	11971,64	11971,64	-

Таблиця 3.10 - Запропонована відомість контролю нарахованої заробітної плати за видами оплат на ПАТ «Запоріжсталь»

ПІБ працівника	Оклад		Щомісячна премія (30%)	Доплата за збільшення обсягу роботи	Оплата роботи в святкові і неробочі дні	Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього	Доплата за виконання обов'язків тимч.відсутнього	Доплата за інтенсивність праці	Доплата за роботу у вечірній час	Всього нараховано
	за першу половину місяця	за другу половину місяця								
Ляшенко Т.А.	6170,00	6170,00	3702,00	1234,00	1480,80	-	-	-	-	18756,80
Федоренко М.П.	7290,00	7290,00	4374,00	1458,00	1749,60	-	-	-	-	22161,60
Ткаченко С.Г.	5250,00	5250,00	3150,00	-	1260,00	1050,0	-	-	-	15960,00
Мороз М.В.	8178,50	6691,50	4461,00	-	-	-	-	2230,50	1487,00	23048,50
Судакова Н.С.	4675,00	3825,00	2550,00	-	-	-	-	1275,00	850,00	13175,00
Королькова О.В.	2838,00	2322,00	1548,00	-	-	-	-	774,00	516,00	7998,00
Береза Н.Л.	5170,00	4230,00	2820,00	940,00	-	-	940,00	-	-	14100,00
Михаленко А.М.	2295,15	1877,85	1251,90	-	-	-	-	-	-	5424,90
Поляк С.Г.	2295,15	1877,85	1251,90	417,30	-	-	-	-	-	5842,20

Таблиця 3.11 – Запропонована відомість контролю оподаткування заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь»

№з/п	П.І.Б.	Всього утримано ПДФО		Відхилення	Всього утримано військового збору		Відхилення	Всього утримано Єдиного внеску		Відхилення
		За даними підприємства	За даними контролера		За даними підприємства	За даними		За даними підприємства	За даними контролера	
1	Ляшенко Т.А.									
	- за першу половину місяця	1110,60	1110,60	-	92,55	92,55	-	1357,40	1357,40	-
	- за другу половину місяця	2265,62	2265,62	-	188,80	188,80	-	2769,00	2769,00	-
2	Федоренко М.П.									
	- за першу половину місяця	1312,20	1312,20	-	109,35	109,35	-	1603,80	1603,80	-
	- за другу половину місяця	2676,89	2676,89	-	223,07	223,07	-	3271,75	3271,75	-
3	Ткаченко С.Г.									
	- за першу половину місяця	945,00	945,00	-	78,75	78,75	-	1155,00	1155,00	-
	- за другу половину місяця	1927,80	1927,80	-	160,65	160,65	-	2356,20	2356,20	-

Запропонована методика контролю заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь» надасть змогу вдосконалити контрольні процедури за підконтрольними об'єктами, описати алгоритм дій, що оптимізує витрати часу та удосконалив контрольний процес на підприємстві у загалом.

Таким чином, на підставі проведеного дослідження можна відмітити, що використання запропонованих документів обліку та оподаткування заробітної плати для ПАТ «Запоріжсталь» дадуть можливість деталізувати облік за напрямками, представити інформацію у більш розгорнутому вигляді й тим самим створити ефективну систему обліку оплати праці в команді ПАТ «Запоріжсталь», що буде відповідати сучасним потребам ринкової економіки України та міжнародного співтовариства. Методика контролю заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь» надасть змогу вдосконалити контрольні процедури за підконтрольними об'єктами, описати алгоритм дій, що оптимізує витрати часу та удосконалив контрольний процес на підприємстві загалом.

3.2. Економічне обґрунтування матеріальних та моральних інструментів механізму мотивації праці

Здатність людини до раціоналізації та творчості може виявитися в оптимізації витрат виробництва, нестандартного підходу до рішення проблем, у кардинальній мері змінити додаток праці та побудувати нові схеми функціонування підприємства, це у свою чергу та визначає унікальність людського фактора. Але непомітний для недосвідченого ока процес втрати інтересу працівника до праці, його пасивність приносить такі відчутні результати, як плінність кадрів, керівник раптом виявляє, що йому

доводиться вникати у всі деталі будь-якої справи, виконуваної підлеглим, що, у свою чергу, не виявляє ні найменшої ініціативи. Ефективність організації падає. Нажаль це явище можливо відстежити на багатьох організаціях.

Відсутність розробленої системи стимулювання якісної та ефективної праці створює насамперед передумови зниження конкурентноздатності фірми, що негативно позначиться на заробітній платі та соціальній атмосфері в колективі. А ми всі на собі відчуваємо що у теперішній час, при переході до ринкових відносин, основним стимулюючим чинником працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату. При цьому ні інтенсивність, ні якість праці не враховуються, переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, ніж інтенсивну роботу з високою оплатою. Водночас, на ринку праці з'являються працівники, що володіють достатнім професіоналізмом і новою трудовою свідомістю, тобто люди з гарною моральною основою і розумінням праці. Однак шансів знайти гарну роботу в них мало через віковий бар'єр (до і більше 50 років) або відсутності рекомендацій (в основному в молодих фахівців).

Детально розроблена система стимулювання ефективності і якості праці дозволить мобілізувати трудові потенціали, створення необхідної зацікавленості працівників у зростанні індивідуальних результатів, прояву творчого потенціалу, підвищенню рівня їхньої компетентності, виразиться в зниженні питомої ваги живої праці на одиницю продукції та підвищення якості виконуваних робіт.

Механізм мотивації праці ефективен тільки в тому випадку, коли органи керування вміють домагатися та підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання не взагалі спонукати людину працювати, а спонукати її робити краще (більше) того, що обумовлено трудовими відносинами. Ця мета може бути досягнута тільки при системному підході та стимулюванні праці.

Дослідник А. Дорін до найбільш загальних видів стимулювання відносить тверде та ліберальне.

Тверде стимулювання праці засноване переважно на примусі людини до витрат зусиль. Механізмом примуса є орієнтація на якийсь ціннісний мінімум, тобто на страх неотримання, недосягнення ціннісного мінімуму, у тому числі та оплати праці. Ліберальне стимулювання базується переважно на спонуканні людини до витрат зусиль. Механізмом залучення служить орієнтація людини на якийсь ціннісний максимум, тобто на привабливу ймовірність досягнення ціннісного максимуму, у тому числі та оплати праці.

Людина по різних причинах може та не орієнтуватися на максимальну оплату праці, але мінімальна оплата як життєво необхідний грошовий дохід - це його ціль у кожному разі. Таким чином, залучення на відміну від примуса надає людині деяку волю рішення, можливість вибору.

До основного відносять також актуальне та перспективне стимулювання. Актуальне стимулювання зв'язане зі значенням оплати праці як джерела повсякденного існування, перспективно спрямовано на задоволення більше глибоких інстинктів власності, прагнення до багатства, влади, соціальному просуванню та стабільності.

Інструменти механізму мотивації праці залежно від того, задоволенню яких потреб працівника вони сприяють, підрозділяються на матеріальні та нематеріальні. Найважливішим видом стимулювання є матеріальне, покликане відігравати провідну роль у підвищенні трудової активності працівників. Цей вид складається з матеріально-грошового та матеріально-негрошового стимулювання. До негрошових стимулів відносять умови побутового обслуговування на підприємстві, надання житла, путівок на відпочинок і лікування, прав на придбання дефіцитних благ, а також забезпечення дитячими установами. Значення цього виду матеріальних стимулів зростає у зв'язку з інфляцією грошей. До не грошових стимулів відносять

також рівень організації праці та санітарно-гігієнічних умов на підприємствах, які впливають на вибір місця роботи.

До згаданих стимулів відносять ще та вплив, розрахований на задоволення соціальних, моральних, творчих і соціально-психологічних потреб працівника.

Система морального та матеріального стимулювання праці припускає комплекс мір, спрямованих на підвищення трудової активності працюючих і, як наслідок, підвищення ефективності праці, його якості. Але при цьому працівник повинен знати, які вимоги до нього пред'являються, яку винагороду він одержить при їхньому неухильному дотриманні, які санкції підуть у випадку їхнього порушення. Тому система стимулів праці повинна опиратися на певну базу (нормативний рівень трудової діяльності). Сам факт вступу працівника в трудові відносини припускає, що він повинен виконувати деяке коло обов'язків за попередньо обговорену винагороду. У цій ситуації для стимулювання ще немає місця. Тут перебуває сфера контрольованої діяльності, у якій працюють мотиви зв'язані зі страхом покарання за невиконання пропонованих вимог. Таких покарань, пов'язаних із втратою матеріальних благ, може бути як мінімум дві: часткові виплати обумовленої винагороди або розрив трудових відносин.

Однак грань між контрольованим і мотивованим поведженням умовна та рухлива, тому що працівник із сильною мотивацією праці має самодисципліну, звичку сумлінно виконувати вимоги та ставитися до них як до власних норм поведження.

Розглянемо існуючу класифікацію видів стимулювання.

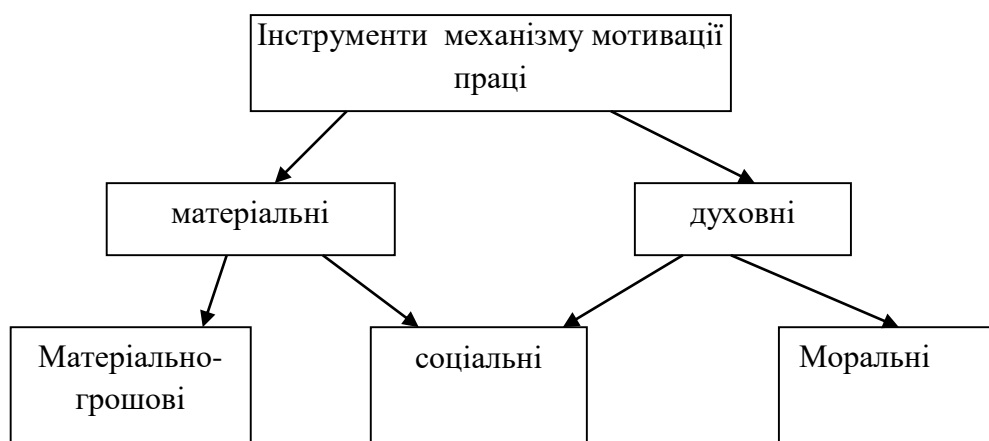


Рисунок 3.2. Класифікація інструментів механізму мотивації праці

Матеріально-грошове стимулювання – це заохочення працівників грошовими виплатами за результатами трудової діяльності.

Застосування матеріально-грошових стимулів дозволяє регулювати поведінку об'єктів керування на основі використання різних грошових виплат і санкцій.

До грошового стимулювання звичайно відносять заробітну плату, різні премії, доплати та надбавки. Оцінюючи ефективність застосування цього виду стимулювання в сфері праці, слід зазначити загальновизнаний висновок про те, що заробітна плата в нашій країні навряд чи відповідає кількості і якості виконуваної роботи. Все це не могло не позначитися на задоволеності заробітною платою. Заробітна плата підвищувалася в межах, які не змогли стримати наростаючу незадоволеність її розміром.

Основною частиною доходу найманого робітника є заробітна плата. Вона являє собою ціну робочої сили, що відповідає вартості предметів споживання та послуг, які забезпечують відтворення робочої сили, задовольняючи матеріальні та духовні потреби працівника.

В основі оплати праці лежить багато принципів, які залежать від переважної форми власності в суспільному виробництві, політики держави в забезпеченні мінімальної заробітної плати, рівня розвитку національної економіки, національного багатства країни та ін.

Оплата праці - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, що за трудовим договором власник або уповноважений їм орган виплачує працівникові за виконану їм роботу.

Структура оплати праці дозволяє визначити, які складові елементи входять в оплату праці працівника, у яких статтях собівартості та прибутку

вони відбиваються, яка питома вага конкретного елемента в загальній величині заробітної плати. У загальному виді структура оплати праці працівника підприємства або організації має такий вигляд:

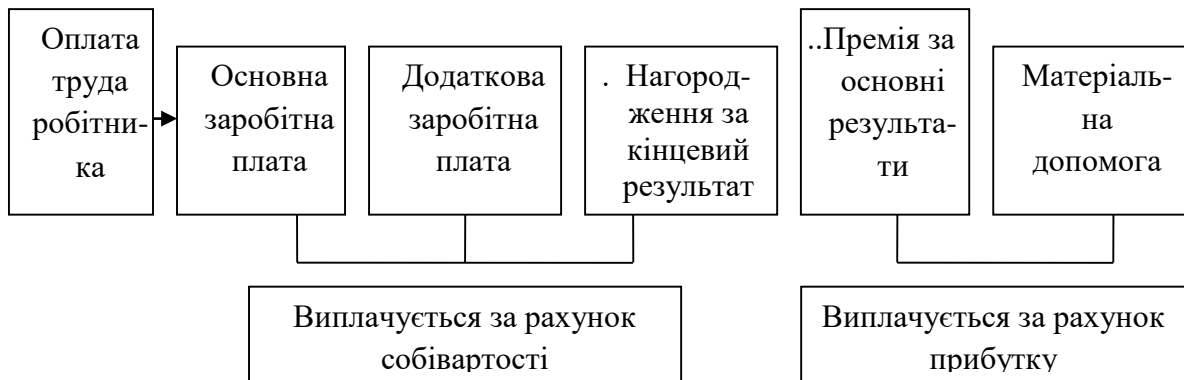


Рисунок 3.3. Структура оплати праці

На більшості підприємств оплата праці службовців здійснюється відповідно до встановленого їм за штатним розкладом окладу і відповідно до діючої системи преміювання.

Деякі підприємства орієнтують систему матеріального стимулювання на фактичну кваліфікацію працівника - здатність не тільки виконувати свої безпосередні обов'язки, але та брати участь у рішенні виробничих проблем, розбиратися в будь-якому аспекті господарської діяльності свого підприємства. Такі працівники одержують фіксоване жалування за кваліфікацію.

У західних економіках немає проблем з мотивацією та трудовою мораллю - люди звикли працювати якісно. У нас такі традиції втрачені. Як же в умовах повного відриву заробітної плати від індивідуальних, а тим більше колективних результатів праці забезпечити належну якість роботи? Гарантована оплата поза залежністю від результатів праці - повернення до соціалістичних принципів організації заробітної плати в їхньому гіршому виді, коли всі працівники одержували нарівно відповідно до встановлених їм тарифних ставок та окладів. Гарантовані ставки та оклади суперечать

ринковим відносинам, тому що не стимулюють працівників до високопродуктивної праці. Більше того, така організація оплати не відповідає принципу розподілу праці в її класичному розумінні, оскільки допускає рівну винагороду за нерівний трудовий внесок.

В умовах ринку різко підсилюється залежність оплати індивідуальної праці від показників роботи підприємства, у зв'язку із чим тариф (на відміну від премій, доплат і надбавок), безпосередньо не пов'язаний з результатами праці працівника, багато в чому губить своє значення.

Більшість менеджерів по персоналу однією з основних проблем називають незадовільні критерії оцінки праці (як правило, вони суб'єктивні, наприклад, відносно практики оплати праці залежно від тривалості роботи в організації).

Доплатам властиві риси заохочувальних форм матеріального стимулювання, доплата є формою винагороди за додаткові результати праці, за ефект отриманий на конкретній ділянці. Доплати ж одержують лише ті, хто бере участь у досягненні додаткових результатів праці, додаткового економічного ефекту. Доплати на відміну від тарифу не є обов'язковим і постійним елементом заробітної плати. Доплати розглядаються як самостійний елемент заробітної плати та займають проміжне положення між тарифною ставкою та преміальними виплатами.

Необхідно відзначити, що одна група доплат по своїй економічній сутності більше близька до тарифної частини, інша - до преміальної. Доплати першої групи встановлені в законодавчому порядку, вони поширюються на всіх працівників і їхній розмір не залежить від результатів роботи. У цьому випадку доплати покликані стимулювати працю в понаднормовий час, у святкові дні, у нічний час. Такі доплати більш присутні в бюджетних організаціях, на заводах, та ін.

Другій групі доплат більшою мірою властиві риси заохочувальних форм матеріальним грошовим стимулюванням, тому що ці доплати, як і

премія, є формою винагороди за додаткові результати праці. До таких доплат ставляться надбавки до тарифних ставок за сполучення професій, збільшення обсягу виконуваних робіт, професійна майстерність і високі досягнення в праці. Нажаль ця група набагато ріже зустрічається ніж вище сказана. В Запоріжжі такі доплати можливо зустріти як на бюджетних організаціях так і на фірмах, не бюджетних організаціях. Але нажаль на підприємстві найчастіше вони виплачуються не як доповнення до заробітку, а як його частина. Тому працівники мало відчують ці доплати, та очікуваного стимулювання не відбувається.

Надбавка до заробітної плати - грошові виплати понад зарплату, які стимулюють працівника до підвищення кваліфікації, професійної майстерності та тривалому виконанню сполучення трудових обов'язків.

У цілому ж слід зазначити, що система доплат до тарифних ставок дозволяє врахувати та заохотити ряд додаткових кількісних і якісних характеристик праці, не охоплених тарифною системою. Ця система створює стимули тривалої дії. Але для її ефективного функціонування необхідно на підприємстві мати чітку систему атестації працівників всіх категорій з виділенням певних ознак або навіть критеріїв для встановлення того або іншого виду доплат і із широкою участю в цій роботі трудового колективу.

Найважливішим напрямком матеріально грошового стимулювання є преміювання. Премія стимулює особливі підвищені результатів праці і її джерелом є фонд матеріального заохочення. Вона представляє одну з найважливіших складових частин заробітної плати.

Ціль преміювання - поліпшення насамперед кінцевих результатів діяльності, виражених у певних показниках.

Премія у своїй частині має нестійкий характер. Її величина може бути більшою або меншою, вона може взагалі не нараховуватися. Застосування премії покликане забезпечити оперативну реакцію на зміну умов і конкретних завдань виробництва.

Необхідно визначитися, хто конкретно включений у коло преміювання. Справа в тому, що преміюванням охоплюються тільки ті працівники, працю яких необхідно додатково заохотити. Наприклад, працівники на заводах. Ця необхідність обумовлюється завданнями та конкретними умовами праці та виробництва.

Центральне місце в заохочувальній системі займає розмір премії. Він визначає зв'язок результатів праці зі збільшенням розміру заохочення. Ефективність застосовуваної системи преміювання працівник бачить у величині грошової суми, отриманої у вигляді премії. Установлюватися розмір премії може у відсотках до окладу, до економічного ефекту або ж у твердій ставці. Тобто у відносному та абсолютному вираженні.

Джерелом виплати премії служить фонд матеріального заохочення, що утворюється за рахунок прибутку підприємства в розмірі чотирьох відсотків від фонду заробітної плати.

Отже:

- премії не повинні бути занадто загальними і поширеними, оскільки в противному випадку їх будуть сприймати просто як частину звичайної зарплати у звичайних умовах;
- премія повинна бути зв'язана з особистим внеском працівника у виробництво, будь то індивідуальна або групова робота;
- повинен існувати якийсь прийнятний метод виміру цього збільшення продуктивності;
- робітники повинні почувати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль;
- додаткові зусилля працівників, стимульовані премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій;
- таким чином, способи стимулювання повинні залежати не тільки від специфіки фірми в цілому, але і варіюватися в залежності від спеціалізації

працівників. У приведеному нижче переліку показані можливі способи матеріально-грошового стимулювання різних груп персоналу:

Торгова група

1. Індивідуальні комісійні з об'ємом продажу
2. Індивідуальна премія за внесок у загальний прибуток
3. Групові комісійні
4. Групова система пайової участі в прибутку
5. Просування на більш престижні посади з більш високою зарплатою

Виробничі робітники

1. Групова відрядна система оплати праці
2. Премії за дострокове завершення роботи
3. Премії за понаднормову роботу
4. Загальна схема пайової участі в прибутку

Секретар

1. Винагорода за понаднормову роботу
2. Загальна схема пайової участі в прибутку
3. Підвищення до керуючого офісом

Керуючі виробництвом

1. Винагорода за понаднормову роботу
2. Частина групової виробничої премії
3. Загальна схема пайової участі в прибутку
4. Пропозиція про пайову участь в бізнесі

Приведений список не є вичерпним (такий список скласти досить тяжко). Однак, він демонструє принципову різницю підходу до розробки систем грошового стимулювання по групах персоналу. З нього видно, що, наприклад, система винагороди за понаднормову роботу має значно більшу універсальність, чим схема пайової участі в бізнесі.

Дуже важливо на кожному підприємстві визначати ефективність стимулювання персоналу, тобто оцінювати співвідношення між обсягом

витрат на оплату праці та наслідками трудових зусиль персоналу, відповіді на запитання - чи принесли зміни в рівні оплати праці необхідний економічний ефект для підприємств та його власників?

Для оцінки ефективності стимулювання персоналу прийнято визначати та порівнювати значення таких аналітичних показників як:

1. Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої заробітної плати або коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом.

2. Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства.

3. Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства.

4. Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства (його акцій).

Діагностика значень коефіцієнтів ефективності стимулювання персоналу наведена у табл. 3.2.

Другим немаловажним видом стимулювання є соціальне, представляється як матеріальне не грошове. Головною спрямованістю виступають відносини між людьми, виражені у вдячності керівництва.

Це заохочення матеріально не грошовими стимулами та соціальними відносинами в колективі.

Соціальні стимули пов'язані із прагненням людей брати участь у керуванні, просуватися по соціально-професійним сходам, займатися престижною працею. Іншими словами, цей вплив на потребу працівника в самоствердженні і владі.

Таблиця 3.13 - Діагностика значення коефіцієнтів ефективності стимулювання персоналу

Показники ефективності	Значення коефіцієнта	
	більше 1	менше 1
1	2	3
Коефіцієнт	Система матеріального стимулю-	Система матеріального

співвідношення між: 1. Темпом зростання фонду оплати праці та товарообігом	вання персоналу не враховує зростання продуктивності праці, зростання оплати праці не "зароблено" зростанням обсягів діяльності	стимулювання праці персоналу забезпечує зростання продуктивності праці
2. Темпом зростання фонду оплати праці та доходом	Зростання оплати праці на має під собою необхідного економічного підґрунтя - зростання джерела здійснення витрат Відповідно зростає питома вага виплат на оплату праці в складі доходів, що призводить до погіршення фінансування інших напрямків витрат та зменшення отримання прибутку	Система матеріального стимулювання орієнтована не тільки на зростання товарообігу, а та на зростання доходів, як від реалізації товарів, так і від здійснення інших видів діяльності

Продовження таблиці 3.13

1	2	3
3. Темпом зростання фонду оплати праці та балансовим прибутком	Порушується необхідний баланс між економічними інтересами працівників підприємства (в зростанні рівня оплати) та інтересами підприємства (в зростанні прибутку та забезпеченні фінансових умов самофінансування розвитку).	Система матеріального стимулювання персоналу забезпечує зростання прибутку та економію поточних витрат підприємства.
4. Темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства.	Зростання витрат на оплату праці не відповідає економічним інтересам власників, оскільки їх Інтереси, пов'язані із зростанням ринкової вартості підприємства, реалізуються меншою мірою	Система матеріального стимулювання персоналу спрямована на досягнення стратегічної мети діяльності підприємства.

Даний вид стимулювання володіє цілим рядом особливостей. По-перше, жоден з матеріально не грошових стимулів не має такої універсальності, як стимул матеріально-грошовий.

Цикл відтворення потреби в більшості тривалий. Так, матеріально-негрошові блага, потреба в яких практично ненасичуєма, тому що відтворюється відразу ж після акту попереднього задоволення. Потреба в ряді інших благ відтворюється періодично не більш ніж один раз у рік. Треті блага задовольняють потреби, які відтворюються в пліні ряду років. Активність працівника, що одержав конкретний матеріально не грошовий стимул, надалі може бути підтримана лише за допомогою інших стимулів. У протилежному випадку вона знижується.

Матеріально-негрошові стимули більше чим грошові пристосовані в основній масі для використання в підкріплювальній формі організації стимулювання. Їх неможливо традиційно зв'язати з певними видами діяльності, тому що кожний з них має неоднакову цінність для різних людей і ця варіація занадто велика, тим більше що цінність багатьох благ не піддається точному виміру та однозначній оцінці.

Матеріально-негрошові блага можуть бути використані як стимули тому, що одержання кожного з них можна зв'язати з результатами трудової

діяльності та соціальної активності працівників. Вони, як і будь-які інші, крім змістової цінності мають морально-престижну, що привертає увагу всіх і є предметом оцінок і обговорення працівників.

При цьому загальна тенденція така, що чим рідше предмет (матеріальний предмет, послуга, перевага, пільга), що виконує функцію стимулу, розповсюджений у середовищі, тим вище за інших рівних умов його престижна складова.

Більшість матеріально не грошових благ мають свою грошову складову авторитету, тобто може бути обмірювана в гривнях. З іншого боку, розглянута група стимулів універсальна в тому розумінні, що людині завжди що-небудь із матеріальних не грошових благ необхідно. У цілому відповідні потреби в благах матеріального не грошового характеру насичивані, постійні та діючі. Проблема складається у вмілому їхньому використанні як бази для стимулювання трудової та соціальної активності.

Особливості матеріально грошових стимулів потребують специфічну форму організації даного виду стимулювання. Насамперед необхідне знання з боку суб'єкта керування актуальних потреб працівників. Управлінським ідеалом було б щорічне подання керівництву підприємства оглядів попиту на товари та послуги.

Іншою неодмінною вимогою розвитку стимулювання праці є прояв ініціативи та заповзятливості керівників, кожного працівника у виявленні потреб останнього та побудова на їхній основі індивідуальної логіки його стимулювання. Ефективне використання величезного спонукального потенціалу матеріальних не грошових благ буквально немислимо без індивідуального підходу.

Використання ряду матеріальних не грошових благ як стимулу трудової діяльності вимагає серйозного морального обґрунтування та надалі - великої роботи з перебудови свідомості. В інтересах менеджменту створити таку обстановку, при якій людині у всіх змістах вигідно працювати добре та

невигідно працювати погано. Такий порядок задоволення потреб представляється більш справедливим, ніж порядок простої черговості.

Необхідно відразу встановити часовий інтервал після якого працівник може заохочуватися. Він повинен бути не менш двох місяців роботи. Виключення можуть становити особливо активні та заповзятливі знову прибулі працівники, які можуть запропонувати інші можливості, що дають не тільки підвищення якості праці, але та ефективність усього виробництва. Вони в перші ж дні розкривають і перетворюють у дію свій потенціал, а їхня кваліфікація дозволяє грамотно викласти свої наробітки.

Моральне стимулювання є найрозвиненішою підсистемою духовного стимулювання праці та ґрунтується на специфічних духовних цінностях людини.

Моральні стимули - це такі стимули, дія яких ґрунтується на потребі людини в суспільному визнанні.

Сутністю морального стимулювання є передача інформації про заслуги людини, результати її діяльності в соціальному середовищі. Воно має інформаційну природу, будучи інформаційним процесом, у якому джерелом інформації про заслуги працівників виступає суб'єкт керування; приймачем - об'єкт стимулювання, працівник і колектив, каналом зв'язку - засоби передачі інформації. Тому, чим точніше передається така інформація, тим краще система виконує свою функцію.

Моральні стимули пов'язані з потребами людини у визнанні та повазі, моральному схваленні. Ці стимули проявляються в таких формах, як усна та письмова подяка, різні нагородження, присвоєння відмітних звань і т.п.

В управлінському аспекті моральні стимули виконують роль сигналів з боку суб'єктів про те, у якому ступені їхня діяльність відповідає інтересам підприємства.

Моральні стимули являють собою такі засоби залучення людей до праці, які засновані на відношенні до праці як до вищої цінності, на визнанні

трудових заслуг як головних. Вони не зводяться тільки до заохочень і нагород, застосування їх передбачає створення такої атмосфери, такої суспільної думки, морально-психологічного клімату, при яких у трудовому колективі добре знають, хто і як працює, і кожному віддається по заслугах. Такий підхід вимагає забезпечення впевненості в тім, що сумлінна праця та зразкове поведіння завжди одержують визнання та позитивну оцінку, принесуть повагу та подяку. І навпаки, погана робота, бездіяльність, безвідповідальність повинні невідворотним образом позначатися не тільки на зменшенні матеріальної винагороди, але та на службовому становищі та моральному авторитеті працівника.

Розроблене на підприємстві моральне стимулювання працівників повинне відповідати наступним вимогам:

- передбачати заохочення за конкретні показники, на які працівники роблять безпосередній вплив і які найбільше повно характеризують участь кожного працівника в рішенні завдань;

- устанавлювати заходи заохочення за успіхи в праці так, щоб за більш високі досягнення застосовувати більш значимі заходи заохочення;

- забезпечувати впевненість у тім, що за умови виконання прийнятих підвищених зобов'язань учасники будуть заохочені відповідно до досягнутих результатів;

- підсилити зацікавленість кожного працівника в постійному поліпшенні його виробничих показників;

- бути простим, дохідливим і зрозумілим для працівників;

- урахувати зростаючу суспільно-політичну активність і професійно-технічну майстерність, стійкість високих результатів у праці;

- недопущення знецінювання моральних стимулів.

Для ефективного застосування моральних стимулів необхідно:

- наявність положення про статуси морального заохочення та знання його працівниками;

- ширше використати різноманітні форми морального заохочення в інтересах розвитку творчої ініціативи та активності;
- моральне заохочення підкріплювати мірами матеріального стимулювання, забезпечити правильну взаємодію матеріальних і моральних стимулів, безупинно їх удосконалювати відповідно до нових завдань, зміною в змісті, організації та умовах праці;
- про кожне моральне заохочення працівника широко інформувати трудовий колектив;
- вручати нагороди та повідомляти подяки в урочистій обстановці;
- заохочувати працівників вчасно - відразу після досягнення певних успіхів у праці;
- розвивати нові форми заохочення і установлювати строгу моральну відповідальність кожного працівника за доручену справу;
- аналізувати дієвість стимулювання;
- точно дотримуватися встановленого порядку внесення записів про заохочення в трудові книжки працівників.

Однією з основних умов високої ефективності морального стимулювання є забезпечення соціальної справедливості, тобто точного обліку та об'єктивної оцінки трудового внеску кожного працівника. Переконаність в обґрунтованості, справедливості визнання трудових заслуг працівника, у правильності його заохочення піднімає моральний авторитет праці, піднімає особистість, формує активну життєву позицію.

Особливе значення має принцип гласності морального заохочення, тобто широкої інформованості всього колективу. Всебічна інформація про результати, досягнуті працівниками та урочистою обстановкою при врученні нагород. Для цього необхідно кожного працівника інформувати не тільки усно, але та видати брошуру з моральними стимулами за якісну роботу. І на видному місці, на підприємстві, вивісити плакат - таблицю із занесенням прізвища та балів кожного працівника, і дошку пошани.

При організації морального стимулювання важливо забезпечити сполучення заходів заохочення з посиленням відповідальності за результати праці. Що спричинить ріст відповідальності в колективі.

Ефективним методом зміцнення дисципліни праці є заохочення за сумлінну працю. Необхідно обертати увагу на якісний відбір кандидатів на заохочення. Заохочуватися повинні в строгій відповідності з положенням про стимули, кращі люди колективу.

Численні соціологічні дослідження показали, що мотиви трудової діяльності, вплив моральних стимулів на працівників багато в чому залежать від віку, кваліфікації, стажу роботи на підприємстві, рівня свідомості та ін. Необхідно враховувати це, здійснюючи розробку умов заохочення.

Моральні стимули розрізняються набором елементів, які формують просторову та тимчасову визначеність оцінної інформації про людину і які називаються елементами стимулюючого механізму. Ці елементи наповнюють форму і зміст вручення заохочення, створюють кураж і святковий настрій.

3.3. Практичні рекомендації щодо вдосконалення мотивації праці промислових підприємств України

Удосконалювання системи управління підприємства, у відповідність з умовами, що змінилися, є однією з найважливіших задач управління. У більшості випадків рішення про коректування структур приймаються вищими керівниками організації як частина їхніх основних обов'язків. Значні по масштабах організаційні перетворення не здійснюються доти, поки не з'явиться тверда впевненість у тому, що для цього існують серйозні причини, що викликають їхню необхідність. У ході дослідження на ПАТ «Запоріжсталь» було знайдено декілька проблемних моментів, які вимагають

коректування. Можна назвати деякі ситуації окремо чи у комбінації, коли виправдані витрати на коректування чи структури розробку нового проекту.

1. Перевантаження вищого керівництва. Деяким відділам ПАТ «Запоріжсталь» вдається функціонувати задовільно тільки за рахунок надмірного виснажливого навантаження на декількох вищих керівників. Якщо очевидні заходи для зміни методів та процедур управління не дозволяють зменшити навантаження, не приводять до тривалого полегшення, то дуже ефективним засобом рішення цієї задачі стає перерозподіл прав та функцій, корегування та уточнення у формах організації.

2. Однією з важливих проблем управління ПАТ «Запоріжсталь» та разом з тим дуже складною задачею менеджменту ПАТ «Запоріжсталь», яку необхідно дозволити при проектуванні трудових процесів, є встановлення оптимальної інтенсивності праці, при якій від працюючих вимагаються фізіологічні витрати, що не виходять за межі, що загрожують їхньому здоров'ю, а працездатність у цьому випадку повинна цілком відновлюватися до наступного робочого дня. Підвищена інтенсивність праці вкрай несприятливо позначається на стані людського організму, викликає його виснаження та передчасний знос. Проблема інтенсивності праці, виробничого стомлення з особливою гостротою встає у сегментах масового виробництва на ПАТ «Запоріжсталь» для яких характерні примусовий ритм, дробовий поділ праці, виконання робітниками одноманітних, короткочасних операцій. Підвищена стомлюваність виникає тут під впливом монотонності праці, коли у роботі беруть участь ті самі групи м'язів, ті самі ділянки нервової системи.

У цьому зв'язку перед фахівцями з управління людськими ресурсами виникає задача розробити та здійснити систему заходів для усунення шкідливих впливів монотонності, зниження виробничого стомлення працюючих.

3. Відсутність орієнтації на перспективу. Майбутній розвиток ПАТ «Запоріжсталь» вимагає з боку вищих керівників усе більшої уваги стратегічним задачам, незалежно від характеру підприємства та роду його діяльності. Та у той же час дотепер багато керівників вищого рангу продовжують основний час приділяти оперативним питанням, а їхнього рішення, що будуть мати вплив та у далекій перспективі, ґрунтуються на простій екстраполяції поточних тенденцій на майбутнє. Вищий керівник (чи їхня група) повинний усвідомлювати, що його найважливіший обов'язок полягає у тому, щоб зробити підприємство здатним розробити та реалізувати стратегічну програму з тією повнотою, що дозволяє юридична та економічна самостійність підприємства. Забезпечення такої здатності майже завжди пов'язано з перетвореннями організаційних форм, а також із введенням нових чи змінених докорінно процесів прийняття рішень.

4. Інша важлива проблема, виявлена на ПАТ «Запоріжсталь» полягає у розбіжності з організаційних питань. Кожен досвідчений керівник вищого рангу знає, що стабільність у організаційній структурі підприємства, як правило, свідчить не стільки про внутрішню гармонію, скільки про успішне рішення конфліктних ситуацій. Існуюча структура, яка б вона не була, створює перешкоди для ефективної роботи, утрудняє досягнення цілей деяких підрозділів, недостатньо чітко висвітлює значення деяких функціональних ролей, допускає несправедливий розподіл влади, положень та повноважень та інше. Коли виникають глибокі та стійкі розбіжності з приводу системи управління та особливо, коли вище керівництво сумнівається щодо оптимальної форми, єдиним виходом є ретельне вивчення структури. Зміна керівництва часто викликає рішення про реорганізацію. Одна група керівників може ефективно діяти у рамках конкретної структури. Група, що прийде їм на зміну, може знайти таку форму зовсім не відповідному їй підходу до проблем підприємства.

5. Зовнішня економічна обстановка. Більшість промислових підприємств, так само як і ПАТ «Запоріжсталь» знаходиться у постійно змінюється економічному оточенні. Деякі зміни відбуваються різко, через що нормальне колись функціонування підприємства раптово стає незадовільним. Інші зміни, що відбуваються повільніше та мають більш фундаментальний характер, змушують підприємства переключатися на інші сфери чи діяльності ж переходити до нових засобів та методів керівництва діяльністю у їхній колишній області. У будь-якому випадку найбільш ймовірним результатом буде зміна головних задач управління, а виходить, та нова система управління.

Успішна програма з розвитку кадрів сприяє створенню робочої сили, що має більш високі здібності та сильну мотивацію до виконання задач, що стоять перед підприємством. Природно, що це повинне вести до росту продуктивності, та до збільшення цінності людських ресурсів підприємства. Якщо, наприклад, у результаті реалізації такої програми продуктивність праці робітників на складанні зростає на 10% без збільшення заводської вартості виробів, то доход на капітал, вкладений організацією у розвиток людських ресурсів, набагато вище цього показника.

Систему управління ПАТ «Запоріжсталь» слід розглядати з різних позицій та з урахуванням різних критеріїв. На її дієвість та ефективність впливають:

- дійсні взаємозв'язки між людьми та їхньою роботою. Це відображено у схемах організаційних структур та у посадових обов'язках;
- діюча політика керівництва та методи, що впливають на людську поведінку; повноваження та функції працівників підприємства на різних рівнях управління (нижчому, середньому, вищому).

При вмілому сполученні зазначених двох факторів на підприємстві може бути створена така раціональна структура, при якій існує реальна та

сприятлива можливість досягнення високого рівня ефективності виробництва.

Для побудови раціональної структури управління необхідно щоб вона відповідала вимогам, пропонованим до організаційних структур новими умовами господарювання. Одне з них – ясність. Кожен підрозділ підприємства, кожен її співробітник (особливо кожен керівник) повинний чітко знати, де він знаходиться та куди йому звертатися за інформацією, чи допомогою рішенням. Ясність не слід плутати з простотою. Простим структурам може не вистачати ясності. Та навпаки, дуже складні структури можуть бути дуже ясними. Структура, що не володіє ясністю, створює конфлікти, марно витрачає час, дратує працівників та затримує рішення.

Тісно пов'язано з ясністю вимога економичності. Контроль, нагляд та стимулювання повинні вимагати мінімуму зусиль. Організаційна структура управління повинна сприяти самоконтролю та мотивації. Щоб утримувати підприємство на ходу, мінімально можлива кількість людей (особливо висококваліфікованих та працездатних людей) повинна присвячувати увагу та сили «управлінню», «організації», «контролю», «комунікації», «кадровим проблемам».

Система управління ПАТ «Запоріжсталь» повинна націлювати увагу всіх співробітників не на зусилля, а на результати роботи підприємства у цілому. Роботу керівників потрібно оцінювати за економічними результатами, а не за стандартами вузько професійної компетентності чи адміністративної майстерності.

Система управління ПАТ «Запоріжсталь» не повинна орієнтувати людей на псевдо-результати. Вона не повинна заохочувати тенденцію навіщувати неприбуткову продукцію на прибуткові виробничі лінії. Вона не повинна орієнтувати людей на інтенсифікацію зусиль (тобто підвищення витрат), а майстерність перетворювати у самоціль.

ПАТ «Запоріжсталь» повинно допомогти кожному співробітнику зрозуміти свою власну задачу та загальну задачу підприємства. Щоб співвідносити свої зусилля з благом цілого, кожен співробітник повинний розуміти, як його задача сполучена з загальною задачею та як загальна задача визначає його задачу, його зусилля, його внесок.

ПАТ «Запоріжсталь» повинно розцінюватися також відповідно до того, полегшує вона чи утрудняє процес прийняття рішень. Структура, що підштовхує рішення нагору, замість прийняття їх на максимально низькому рівні, структура, що відтягує критично важливі рішення, що концентрує увагу на зайвих чи другорядних проблемах – погана структура.

Першим кроком до того, щоб зробити працю працівника як можна більш продуктивною, є професійна орієнтація та соціальна адаптація у колективі. Якщо керівництво зацікавлене в успіху працівника на новому робочому місці, воно повинне завжди пам'ятати, що підприємство – це суспільна система, а кожен робітник це особистість. Коли нова людина приходить на підприємство, вона приносить із собою раніше придбані досвід та погляди, що можуть вписатися чи не вписатися в нові рамки. Якщо, наприклад, останній бос нового працівника був людиною владною та волів спілкуватися тільки шляхом переписування, працівник буде вважати, що йому краще послати папір, чим просто підняти слухавку, хоча новий бос у дійсності надає перевагу усному спілкуванню.

ПАТ «Запоріжсталь» має постійну потребу у підвищенні продуктивності праці своїх працівників. Багато організацій при цьому піклуються та про загальну якість трудових ресурсів. Одним зі способів досягнення цієї мети є набір та добір найбільш кваліфікованих та здібних нових працівників. Однак цього недостатньо. Керівництво повинне також проводити програми систематичного навчання та підготовки працівників, допомагаючи повному розкриттю їхніх можливостей на підприємстві.

Підготовка являє собою навчання працівників навичкам, що дозволяють підняти продуктивність їхньої праці. Кінцева мета навчання полягає у забезпеченні свого підприємства достатньою кількістю людей з навичками та здібностями, необхідними для досягнення цілей підприємства.

Значення навчання широко визнане. На жаль, багато керівників не усвідомлюють усіх пов'язаних з цим складностей.

Навчання корисне та потрібне у трьох основних випадках. По-перше, коли людина працює на підприємстві. По-друге, коли службовця призначають на нову посаду чи коли йому доручають нову роботу. По-третє, коли перевірка установить, що у людини не вистачає визначених навичок для ефективного виконання своєї роботи.

Навчання – це велика, спеціалізована область. Специфічні методи навчання дуже численні, причому їх потрібно пристосовувати до вимог професії та підприємства. Деякі основні вимоги, що забезпечують ефективність програм навчання, зводяться до наступного:

1. Для навчання потрібна мотивація. Люди повинні розуміти мету програми, яким чином навчання підвищить їхню продуктивність та, тим самим, їхнє власне задоволення своєю роботою.

2. Керівництво повинне створити клімат, що сприяє навчанню. Це має на увазі заохочення учнів, їхня активна участь у процесі навчання, підтримку з боку викладачів, бажання відповідати на питання. Важливим моментом може виявитися створення визначеного фізичного середовища.

3. Якщо навички, що здобуваються за допомогою навчання, є складними, то процес навчання варто розбити на послідовні етапи. Учасник програми повинен мати можливість відробити на практиці навички, придбані на кожному етапі навчання, та вже тільки потім рухатися далі.

4. Учні повинні відчувати зворотний зв'язок стосовно результатів навчання, необхідно забезпечити позитивне закріплення пройденого матеріалу. Це може відбуватися у формі похвали чи визнання успіхів з боку

викладача, або, у випадку комп'ютеризованих сучасних систем навчання, у вигляді безпосереднього зворотного зв'язку при правильному рішенні задач, запропонованих програмою.

Наступним кроком після того, як працівник адаптувався у колективі та одержав необхідну підготовку для ефективного виконання своєї роботи, буде визначення ступеня ефективності праці. У цьому полягає мета оцінки результатів діяльності, яку можна уявити собі як продовження функції контролю. Процес контролю передбачає упровадження стандартів та вимір результатів для визначення відхилення від установлених норм та при необхідності вживання коригувальних заходів. Аналогічним чином, оцінка результатів діяльності вимагає, щоб керівники збирали інформацію про те, наскільки ефективно кожен працівник виконує делеговані йому обов'язки. Повідомляючи ці зведення своїм підлеглим керівник інформує їх про те, як добре вони справляються зі своєю роботою та дає ним можливість виправити свою поведінку, якщо вона не відповідає прийнятому. Разом з тим, оцінка результатів діяльності дозволяє керівництву визначити найбільш видатних працівників та реально підняти рівень їхніх досягнень, переводячи їх на більш привабливі посади.

В основному, оцінка результатів діяльності служить трьом цілям: адміністративній, інформаційній та мотиваційній.

Адміністративні функції: підвищення по службі, пониження, переведення, припинення трудового договору.

ПАТ «Запоріжсталь» має виконувати оцінку праці свого персоналу для прийняття адміністративних рішень про підвищення, переведення та припинення трудового договору. Просування по службі допомагає підприємству, оскільки дозволяє їй заповнити вакансії службовцям, що вже виявили свої здібності. Воно допомагає робітникам, оскільки задовольняє їхнє прагнення до успіху, досягненням та самоповазі. Просування по службі – відмінний спосіб визнання видатного виконання роботи. Однак при

прийнятті рішень про просування по службі керівництво повинне підвищувати тільки тих, хто має здібності для ефективного виконання обов'язків на новій посаді. На жаль, іноді підвищують тих працівників, що добре виконують свої нинішні обов'язки, але не мають у своєму розпорядженні потенціал для ефективної роботи у новій посаді.

Інформаційні функції. Оцінка результатів діяльності потрібна для того, щоб можна було інформувати людей про відносний рівень їхньої роботи. При належній постановці цієї справи працівник довідається не тільки, чи досить добре він чи вона працює, але і що конкретно є його силою чи слабкістю та у якому напрямку він може удосконалюватися.

Мотиваційні функції.

Оцінка результатів трудової діяльності являє собою важливий засіб мотивації поведінки людей. Визначивши сильних працівників, адміністрація може належним чином винагородити їх подякою, зарплатою чи підвищенням у посаді. Систематичне позитивне підкріплення поведінки, що асоціюється з високою продуктивністю, повинне вести до аналогічної поведінки у майбутньому. Інформаційні, адміністративні та мотиваційні функції оцінки трудової діяльності взаємозалежні, тобто інформація, що веде до адміністративного рішення про підвищення по службі, повинна позитивно мотивувати людину до гарної роботи.

Ефективність оцінки результатів діяльності.

У одному дослідженні було встановлено, що більш 90% компаній мають ту чи іншу систему оцінки результатів трудової діяльності. Однак ефективність системи оцінки визначається декількома факторами. Для початку відзначимо, що найбільш часто робота підлеглого оцінюється його безпосереднім вищестоящим начальником. Тому він повинен мати здатність точно оцінювати роботу, не основуючи свою оцінку на особистому відношенні до підлеглого. Він повинен також уміти довести цю оцінку до підлеглого. Це може виявитися досить важкою справою, коли робота погана,

особливо, якщо начальник ніколи не проходив підготовки з техніки спілкування. Через ці потенційні проблеми керівники можуть виступати проти формальних систем оцінки результатів діяльності підлеглих. Наступним етапом є підготовка до розвитку навичок та умінь, необхідних працівнику для ефективного виконання своїх посадових обов'язків чи виробничих завдань у майбутньому. На практиці систематичні програми підготовки найбільше часто використовують для того, щоб готувати керівників до просування по службі. Для успішної підготовки керівних кадрів, як і для навчання взагалі, потрібні ретельний аналіз та планування.

За допомогою оцінки результатів діяльності ПАТ «Запоріжсталь» насамперед повинне визначити здатності своїх менеджерів. Потім, на основі аналізу змісту роботи, керівництво повинне встановити – які здібності та навички вимагаються для виконання обов'язків на всіх лінійних та штабних посадах на підприємстві. Це дозволить ПАТ «Запоріжсталь» з'ясувати, хто з керівників має найбільше придатну кваліфікацію для займання тих чи інших посад, а хто має потребу у навчанні та перепідготовці. Вирішивши всі ці питання, керівництво може розробити графік підготовки конкретних осіб, намічуваних до можливого просування по службі чи переведення на інші посади.

Підготовка керівних кадрів та мотивація.

Підготовка керівних кадрів у основному ведеться для того, щоб керівники опанували уміннями та навичками, що вимагаються для реалізації ПАТ «Запоріжсталь». Іншим поняттям, невіддільним від попереднього, є необхідність задоволення потреб більш високого рівня: професійного росту, успіху, іспиту своїх сил.

Оплата праці є мотивуючим фактором, тільки якщо вона безпосередньо пов'язана з підсумками праці. Працівники повинні бути впевнені в наявності стійкого зв'язку між матеріальним винагородженням та своєю працею. В

заробітній платні обов'язково повинен бути присутній компонент, який залежить від досягнутих результатів.

Щодо української ментальності, то їй характерно прагнення до колективної праці. Сьогодні, через складну економічну ситуацію дуже важко становити високу заробітну платню, але можливо деяким підприємствам підтримати на плаву те, що було в радянський час. Наприклад, на території заводу працював відомчий дитячий сад приблизно на 125 місць. Його графік роботи був зручний співробітникам, оскільки був прив'язаний до робочих змін на виробництві. В радянські часи існував і медичний центр у будинку фабрики, у якому був масажний кабінет. Робітникам цехів, що проводили всю зміну на ногах, покладалося два рази на рік проходити курс профілактичного масажу. Збереглася ця система і в теперішній час. ПАТ «Запоріжсталь» також має свій дитячий садок. Для робітників заводу він набагато дешевший і працює прив'язано до робочих змін. Також завод має свою медсанчастину, лікування в якій для робітників набагато дешевше, а в деяких випадках зовсім безкоштовне. Всі робітники заводу мають страховку, можливість в щорічну відпустку відпочити в санаторії або на базах відпочинку, а також студенти мають оплачувану відпустку на час сесії. А ще дуже цікаво, що по опитуванню найбільш стимулюють робітників – подарунки або стаття про особисті досягнення в газеті заводу. Дуже важко повірити у те, що токаря може зацікавити газета. Але кожний бажає показати, на що він здатен на своєму робочому місці. Особливо приємно, коли тебе ставлять у приклад. Ще дуже важливо те, що за такі досягнення можуть підвищити розряд, що веде до підвищення заробітку або додаткової премії.

В наш час особливу увагу треба приділяти нематеріальному стимулюванню праці, складаючи гнучку систему пільг для робітників, наприклад:

- признавати цінність працівника для підприємства, надавати йому творчу свободу;
- застосовувати програми збагачення праці та ротацію кадрів;
- застосувати гнучкий графік, неповний робітничий тиждень, можливість працювати як на робочому місці, так і вдома;
- поставити працівникам знижки на продукцію, яку випускає компанія, де вони працюють;
- надавання кредиту співпрацівникам на придбання хати, автомобіля та ін.

На своєму робочому місці кожен бажає показати на що він здатний і що він значить для інших, тому необхідно признавати працю кожного окремого працівника. Надавати можливість приймати рішення з питань, які відносяться до його компетенції, консультувати інших працівників та ін.

На робочих місцях слід формувати світогляд команди, не можна руйнувати неформально існуючі групи, якщо вони не завдають зайвого клопоту. Практично кожен має власну думку щодо того як покращити свою працю. Спираючись на зацікавленість керівництва, слід організувати роботу так, щоб у працівника не пропало бажання реалізувати свої плани.

На основі того, в якій формі, з якою швидкістю і яким чином працівники отримують завдання, вони оцінюють власну значимість з точки зору керівника, тому не можна приймати рішення, яке стосується змін в роботі співпрацівників без їх відома, навіть якщо зміни позитивні, а також перешкоджати доступу до необхідної інформації. Інформація щодо якості праці співробітника повинна бути оперативною, масштабною і своєчасною. Працівнику треба надавати максимально можливий рівень самоконтролю.

Більшість людей прагне в процесі роботи одержати нові знання. Тому так необхідно надати підлеглим можливість навчатися, розвивати їх творчі можливості.

Поруч з тим кожна людина прагне успіху. Успіх - це реалізовані цілі, для досягнення яких співробітник застосував максимум зусиль. Успіх без признання приводить до розчарування, вбиває ініціативу. Однак цього не станеться, якщо підлеглим, які дісталися успіху, надавати додаткові права, підвищити їх по службі.

Висновки до третього розділу

Отже усвідомлюючи усе вищеназване ПАТ «Запоріжсталь» повинно впровадити зміни пов'язані зі створенням програм та методів підвищення якості трудового життя. Дж. Р. Хекман та Дж. Ллойд Саттл визначають якість трудового життя як «той ступінь, до якого члени виробничої організації можуть задовольнити свої важливі особисті потреби за посередництвом їхньої роботи в цій організації».

Висока якість трудового життя повинне характеризуватися наступним:

1. Робота повинна бути цікавою.
2. Робітники повинні одержувати справедливу винагороду та визнання своєї праці.
3. Робітниче середовище повинне бути чистої, з низьким рівнем шуму та гарною освітленістю.
4. Нагляд з боку керівництва повинний бути мінімальним, але здійснюватися завжди, коли у ньому виникає необхідність.
5. Робітники повинні брати участь у прийнятті рішень, що торкаються їх та роботу.
6. Повинні бути забезпечені гарантія роботи та розвиток дружніх взаємин з колегами.
7. Повинні бути забезпечені засоби побутового та медичного обслуговування.

У ході дослідження на ПАТ «Запоріжсталь» було знайдено декілька проблемних моментів, які вимагають коректування. Можна назвати деякі ситуації окремо чи у комбінації, коли виправдані витрати на коректування чи структури розробку нового проекту:

- перевантаження вищого керівництва;
- встановлення оптимальної інтенсивності праці;
- відсутність орієнтації на перспективу;
- розбіжність з організаційних питань.

ВИСНОВКИ

Практичний менеджмент опирається на певні теорії мотивації, які можуть бути поділені на дві групи. Змістовні теорії намагаються з'ясувати причину тієї чи іншої поведінки людини. Часто їх називають «теорії потреб». В процесуальних теоріях головне питання в тому, як виникає той чи інший тип поведінки, що його направляє, підтримує та зупиняє.

Сформовані традиції управління персоналом свідчать про те, що, на відміну від закордонних колег, керівники українських підприємств практично не використовують мотиваційні технології як елемент системного управління.

Необхідність формування мотиваційної системи пов'язана з тим, що у відносинах між роботодавцем і найманим робітником, як правило, має місце конфлікт інтересів – для підприємства важливе досягнення поставлених цілей, у той час як мотиви працівників обумовлені індивідуальними потребами, в основі яких лежать ціннісні орієнтації, задатки, професійно-ділові якості окремого працівника: одні прагнуть до безпеки, інші жадають визнання, третіх хвилює рівень зарплати, четверті піклуються про самореалізацію.

Ефективне управління дозволяє узгодити дві потреби: потребу підприємства отримати від працівника максимальний внесок у її діяльність і потребу окремого працівника в тому, щоб робота на підприємстві служила способом досягнення його власних цілей.

Для того щоб підвищити інтерес до праці, в магістерській роботі було розроблено систему мотивації, безпосередньо впливаючу на трудову поведінку співробітників.

Більшість мотиваційних факторів виступають у вигляді винагород. Винагорода – це механізм комплексного застосування інструментальних

стимулів, своєрідний механізм маніпулювання трудовою поведінкою працівників для досягнення цілей підприємства.

Серед різноманітних форм зовнішніх винагород особлива увага приділяється економічним винагородам, які підрозділяються на прямі: (зарплата, премія, додаткові виплати) і непрямі (пільгове харчування, оплачені відпустки, оплата харчування і проїзду, пенсійне забезпечення і т.д.).

У складі заробітної плати, у свою чергу, є три складники:

- базова винагорода;
- додаткова винагорода за результатами діяльності;
- доплати і надбавки.

В якості основи системи економічних винагород виступають базові ставки оплати праці, які визначаються, з одного боку, рівнем відповідальності працівника та, з іншого боку, ситуацією на ринку праці, що обумовлює ринковий рівень оплати даного виду праці.

Поряд із базовою оплатою, основу системи винагород формують стимулюючі системи оплати, спрямовані на збільшення індивідуальної результативності. Для ефективного виконання преміюванням стимулюючої функції необхідне виконання двох основних умов: по-перше, розмір винагороди повинен бути значимим для працівника; по-друге, необхідне розуміння кожним працівником критеріїв преміювання та порядку розрахунку розміру винагороди.

Особлива роль у грошовому стимулюванні приділяється програмам участі працівників у прибутках, покликаним зацікавити працівників у поліпшенні економічних показників функціонування підприємства в цілому.

Інші елементи системи винагород, виражені у вигляді різних доплат і надбавок, виконують «допоміжні» функції.

Другою групою методів матеріальної винагороди є надання персоналу підприємства поширених в останні роки додаткових пільг, прямо не зв'язаних з результатами професійної діяльності працівника. До таких пільг належать:

- пільги, що підкреслюють статус працівника та є символом службового становища та успіху, приналежності до престижної компанії;
- пільги, що підтримують у працівника відчуття захищеності і турботи з боку підприємства;
- пільги, пов'язані з роботою та спрямовані на поліпшення умов праці.

Застосування економічних винагород дозволяє використовувати їхні достоїнства, у якості яких слід зазначити наступне:

- наявність зв'язку доходу працівника із критеріями винагороди підсилює дієвість стимулювання;
- при позитивній валентності грошей мотивуюча роль зростає;
- рівновага між трудовим внеском і винагородою забезпечує працівникам відчуття справедливості винагород.

Економічним винагородам як засобу інструментальної мотивації також органічно властиві певні обмеження. Основною проблемою є вибір адекватних критеріїв оцінки різних груп працівників.

Матеріальні винагороди необхідно здійснювати у формах найбільш привабливих для працівника заохочень. Безліч неконтрольованих випадкових подій, таких, як зміни в загальному стані економіки, дії уряду, раптове скорочення ринку матеріалів, енергії або праці, міжнародні події, можуть значно знизити прибуток, незважаючи на ефективну роботу керівництва і менеджерів.

На мотиваційну роль економічних винагород також негативно впливають неадекватність систем оцінки, суб'єктивність керівництва, вибір неправильних принципів побудови системи винагород і необхідність обліку несприятливих зовнішніх впливів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

3. Алексеева Н.Ф. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств. *Менеджмент, маркетинг та управління персоналом*. Вісник КРНУ імені Михайла Остроградського. 2012. Вип. 3. С. 174–178.

4. Ажажа М. ., Муц Л. . Використання принципів і методів data-майнінгу як ключовий стратегічний ресурс промислового менеджменту. Економіка та менеджмент у період цифрової трансформації бізнесу, суспільства і держави: матеріали Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції (28- 29 травня 2020 року, м. Запоріжжя). Запоріжжя : Наук. ред. Н.Г. Метеленко. ЗНУ Інженерний інститут Запоріжжя: ЗНУ Інженерний інститут, 2020. С. 474 с. С.225-228. URL: <https://web.znu.edu.ua/NIS//2020/sbornik.pdf>.

5. Ажажа М. А., Белицька М. Концептуальні основи мотивації праці на промисловому підприємстві в умовах ринку. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теоретичні та практичні засади розвитку економіки, обліку, фінансів, менеджменту та права» Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2021. С. 74-75.

6. Ажажа М. А., Белицька М. Мотивація праці на промисловому підприємстві в умовах ринку. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2021. С. 86-87. URL: https://www.znu.edu.ua//ii_znu/nauka/conf/_31_10_-aktual_n_pitannya_stalogo_naukovo-tekhnochnogo_ta_sots_al_no-ekonom_chnogo_rozvitku_reg_on_v_ukra_ni.pdf.

7. Алексеевский В.С. Обучение менеджменту – это освоение его культуры и технологий синергетики. *Инновации в образовании*. 2005. № 2. С. 9–38.

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

9. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та суспільство* : електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. 10. С. 166–171. URL: <http://77.121.11.9/bitstream/PoltNTU/2095/1/Стаття%20Биба%2С%20Теницька.pdf>.

10. Бондар В. Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління/ Ефективність державного управління: збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України / За заг. ред. І.Р. Залуцького. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. № 11. 388 с. С. 11–17.

11. Бондарчук Л.В. Особливості антикризового управління персоналом / Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. Вип. 5(25). С. 77-82.

12. Брич В.Я. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 520 с.

13. Ведерніков М. Д. Формування мотивації персоналу підприємства / Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. *Вісник Хмельницького національного університету* 2020. № 3. Економічні науки. URL <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/44-2.pdf>

14. Ведерніков М. Д., Зелена М. І. Мотивація персоналу промислового підприємства: інноваційний підхід. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали між. наук.-пр. конф. (м. Харків, 24-25 березня 2016 р.) Харків, 2016. С. 251-254.

15. Войнаренко М.П. Аналіз впливу мотивуючих факторів на результати діяльності машинобудівних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2012. № 1 (21). С. 41-44.

16. Воскресенська О. Є. Шляхи підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу санаторно-курортного комплексу. *Бізнес Інформ*. 2020. №8. С. 231–236. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-231-236>

17. Гамова О. В., Хомік А. М. Удосконалення обліку та контролю заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь». економічна наука. *Економіка та держава* № 2/2020. www.economy.in.ua

18. Гамова О.В., Козачок І.А., Бортник Г.О. Розробка програми аудиту доходів від реалізації готової продукції на підприємстві. *Агросвіт: науково-практичний журнал*. Вип. 4. 2019. С. 24–31.

19. Гамова О.В., Козачок І.А., Нікітюк А.В. Особливості обліку та удосконалення контролю нарахування заробітної плати в бюджетній організації. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. № 2, 2019. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/?op=\\$1&z=6880](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=$1&z=6880)

20. Гамова О.В., Козачок І.А., Федоренко Т.В. Внутрішній контроль заробітної плати на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. Вип. 2. 2017. С. 31–38.

21. Гамова О.В., Феофанов Л.К., Козачок І.А. Копитіна І.О. Особливості обліку та удосконалення аудиту нарахування заробітної плати в бюджетній установі. *Економіка та держава*. Вип. 1. 2019 р. С. 104–113.

22. Гражевська Н. Управління складними соціально-економічними системами в контексті синергетичної парадигми. *Вища школа*. 2008. № 3. С. 62–70.

23. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109-113.

24. Денисенко М.П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств / Денисенко М.П., Будякова О.Ю. *Економіка та держава*. 2019. №4. С. 11–17.

25. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.

26. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4227>

27. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу. URL: <http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242>.

28. Евдовицкий Д.А., Вострикова Л.А. Вознаграждение персонала: регулирование, учет и отчетность, экономический анализ: учеб. пособие. Москва: ЮНИТИДАНА, 2007. 303 с.

29. Ерфан В.Й., Мателешка Н.Т., Ворон М.В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2016. Вип. 2(48). С. 191–194.

30. Європейський вектор модернізації економіки в умовах сталого розвитку промислового регіону: монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. Київ: Інтерсервіс. 2021.

31. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.

32. Завіновська Г. Грейдова система оплати праці в організації. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць*. Київ : КНЕУ, 2010. С. 290–297.

33. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1. (34). С. 29-35.

34. Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 58–62.

35. Квасній Л.Г. Стимулювання праці персоналу підприємства на основі оцінки її результативності. *Економічний вісник ЗДІА*. 2017. Вип. 4(10). С. 62–66.

36. Кіріченко О. В. Сутність, структура та формування мотивів трудової діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 9. С. 80–83.

37. Климчук А. О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «економіка»: науковий журнал*. Острог : Вид-во НУ»ОА», травень 2016. № 1(29). С. 44–47.

38. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

39. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42–45.

40. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. *Економічний вісник ЗДІА*. 2016. Вип. 2. С. 84–91.

41. Корольков В. В. Удосконалення механізму стимулювання торговельно-оперативного персоналу мережі сільпо / В. Корольков, О.

Ткачук, М. Корогод. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. 9 (261) с.85-101

42. Корольова К. Вплив сили мотивації на рівень професійних досягнень. *Соціальна психологія*. 2009. № 1. С. 137–144.

43. Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія; ред. кол.: О.І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевіч; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296.

44. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Л.С. Ноджак, О.Г. Мельник. Л.: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 152 с.

45. Кунденко А.В., Живолуп А.І., Половецька В.В. Синергетичний підхід до управління персоналом при реалізації антикризової стратегії підприємства. *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія «Економіка і управління»*. 2013. № 1. С. 66–72.

46. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4917>

47. Лисенко Т.І., Усіченко І.В., Алексеєнко І.А. Системний підхід до управління продуктивністю підприємства. *Економіка та суспільство : електронне наукове фахове видання*. 2018. Вип. 15. С. 376–381. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/58.pdf.

48. Лобза А.В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства / Лобза А.В., Гузь І.С. *Молодий вчений*. 2018 №1 (53). С. 510-513.

49. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. *Ринок праці та зайнятість населення:*

зб. наук. праць ІПК ДСЗУ, №4. 2017. С. 8-12.

50. Максимець Ю.В. Заробітна плата як визначальний чинник мотивації праці в ринковій економіці. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. Вип. 18.10. С. 224–229.

51. Маркова С.В., Чкан А.С., Шкръобка С.К. Формування системи мотиваційних чинників в управлінні персоналом на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління : електронний науково-практичний журнал*. 2017. Вип. 3(08). С. 172–178. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/32.pdf.

52. Матросов О. Д., Михайлик С. В. Моральне та матеріальне стимулювання праці. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 22. С. 110–113. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/5637/1/vestnik_NPI_2013_22_Matrosov_Moralne.pdf

53. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підруч. Тернопіль: ТНЕУ. 2014. 288 с.

54. Назаришин Р.О. Взаємна мотивація якості праці персоналу. *Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 4(12). С. 48–53.

55. Овчинникова М. О., Делієва Є. С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1. Ч. 2. С. 62–67.

56. Опанасюк Ю. А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві/ *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2012. № 1. С. 134–140.

57. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>

58. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.9. С. 375–383.

59. Плахтій Т.Ф., Калашник В.В. Удосконалення моделі аналітичного

обліку розрахунків за виплатами працівникам. URL:
[http://irbis\\$nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znpdau_2013_1_2_32.pdf](http://irbis$nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znpdau_2013_1_2_32.pdf)

60. Поняття технологій мотивування персоналу підприємств / О. М. Бодарецька, О. Г. Мельник, В. Й. Жежуха. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. - № 11. - С. 7-11.

61. Прасол В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2007. 264 с.

62. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020 С. 243-252. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/3282?mode=full>.

63. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246–252.

64. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>.

65. Рубцов А.М., Погребняк А.Ю. Роль мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу в рамках реалізації кадрової політики на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2015. Вип. 9.

66. Семенов В. Ф., Нечева Н. В. Ефективність мотивації праці трудових ресурсів підприємств санаторно-курортного комплексу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 2. С. 127–133.

67. Семенова Л.Ю., Мірясов А.С. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах. *Молодий вчений*. 2016. №

1(1). С. 150–155.

68. Ситник Н.І. Мотивація креативно-інноваційної діяльності персоналу сучасних організацій. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2014. Вип. 11. С. 293–298.

69. Ситник Н.І. Роль зовнішньої мотивації в забезпеченні креативно-інноваційної діяльності персоналу сучасних організацій. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 1–2. С. 269–275.

70. Соколенко В.А., Клиженко А.С. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства»*. 2013. № 69. С. 83–87.

71. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

72. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(3). С. 107–112.

73. Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика : колективна монографія /. За загальною редакцією Воронкової В. Г., Метеленко Н. Запоріжжя: Видавничий дім "Гельветика", 2021. 586 с.

74. Харчишина О. В. Мотивація персоналу на основі теорії організаційної культури. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1. С. 40–53.

75. Цимбалюк С. Грейдингова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика і практика. *Довідник кадровика*. 2009. № 2 (80). С. 86–98.

76. Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 104–108.

77. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі

управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141–145.

78. Шаповал О.А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом / Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. №5 (17). С. 149-151.

79. Швець Ю.О., Карамушко А.С. Особливості підвищення продуктивності праці персоналу на сільськогосподарських підприємствах в умовах фінансової дестабілізації. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 34(1). С. 105–112.

80. Шпекторенко І.В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1. С. 78–83.

81. Cette, G., Lopez, J., Mairesse J. (2016). Product and Labour Market Regulations, Production Prices, Wages and Productivity. *Review of Economics and Institutions*, 7(2), Article 1. doi: 10.5202/rei.v7i2.220.

82. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. *The Motivation to Work*. New Jersey : Transaction Publishers, 1993. 180 p.

83. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V. & Boiko, J. (2020). Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. *TEM Journal*, 9(1), 249-260.

84. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.

85. Voynarenko, M.P.; Dzhuliy, V.M.; Dzhuliy, L.V.; Yemchuk, L. (2019). Modeling of intangible assets development and improvement processes in the enterprise management. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. Vol. 7, No. 2, August 2019, pp.618-628. Available online at: <http://pen.ius.edu.ba>. URL: <http://dx.doi.org/10.21533/pen.v7i2.561.g329>. Homepage: <http://pen.ius.edu.ba>.

