

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет  
Кафедра менеджменту

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**за освітньо-професійною програмою**  
**«Менеджмент організацій і адміністрування»**  
**спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

на тему: **«МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

**Виконала:** студентка групи ЕкмМ-21з

*Чолавин Лілія Василівна*

---

**Науковий керівник:** доцент кафедри менеджменту, к.е.н.

*Гришук Анна Михайлівна*

---

**Рецензент:** головний бухгалтер МВКПП «АГРО ЛТД»

*Марчишак Іван Федорович*

---

Львів-2022

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА БАЗА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ...	6
1.1.Сутність та основні поняття мотивації персоналу організації.....	6
1.2.Класифікація та зміст мотиваційних теорій.....	15
1.3. Структуризація факторів мотивації.....	23
Висновки до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МВКПП «АГРО ЛТД».....	44
2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства та місце у ній мотиваційного механізму.....	44
2.2. Роль відділу управління персоналом у формуванні мотиваційного механізму.....	48
2.3. Особливості використання матеріальних та нематеріальних стимулів праці на підприємстві.....	59
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	63
3.1. Дослідження закордонного досвіду мотивації праці персоналу.....	63
3.2. Розробка системи матеріального стимулювання праці на підприємстві на основі передового закордонного досвіду.....	69
3.3. Шляхи підвищення мотиваційного потенціалу працівників МВКПП «АГРО ЛТД».....	81
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	95

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Нові економічні відносини, що виникли в результаті перехідного періоду, висувають і нові вимоги до персоналу. Йдеться не лише про відбір, навчання та працевлаштування персоналу, а й про розвиток нової свідомості, нового менталітету і, отже, методів мотивації.

У сучасному світі прагнення до гарантованої заробітної плати є найважливішим мотиваційним чинником працівників при переході до ринкових відносин. В один момент на ринку праці з'являються працівники з достатнім професіоналізмом і новим відчуттям роботи, тобто люди з хорошими моральними принципами та розумінням праці. Однак, через віковий бар'єр або відсутність рекомендацій, шансів знайти хорошу роботу мало.

Тому мотивація більшості працівників потребує дослідження. З цього можна зробити висновок, що неможливо працювати більш-менш, не знаючи відповідей на такі питання: що таке мотивація, як заохотити співробітників працювати більш продуктивно, які методи мотивації існують і використовуються в сучасній практиці. Чи компанія використовувала успіх на кожному ринку, з кожною компанією? Тому кожен керівник повинен знати відповіді на ці питання, що і ми спробуємо зробити у представленій магістерській роботі.

*Джерельна база дослідження.* При написанні магістерської роботи були використані підручники та навчальні посібники з проблем мотивації праці таких вітчизняних авторів як Грішнова О.А., Данюк В.М., Колот А.М., Крушельницька О.В., Петюх В.М., Романенко Г.В. та праці таких зарубіжних авторів як Дафт Р.М., Кібанов А.Я., Шапіро С.А. та ін. Також були використані внутрішні нормативні документи, звітність та інші статистичні і фактичні дані досліджуваного підприємства МВКПП «АГРО ЛТД».

*Мета магістерської роботи* - це дослідження теоретичних та практичних аспектів мотивації праці та особливості формування сучасної системи мотивації праці на підприємстві.

*Завданнями роботи, відповідно до поставленої мети, є наступні:*

- дослідити сутність та основні поняття мотивації персоналу організації;
- провести класифікацію та дослідити зміст мотиваційних теорій;
- структурувати фактори мотивації;
- здійснити загальну характеристику виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства через призму мотиваційного механізму;
- визначити роль відділу управління персоналом у формуванні мотиваційного механізму;
- дослідити особливості використання матеріальних та нематеріальних стимулів праці на досліджуваному підприємстві;
- дослідити закордонний досвід мотивації праці персоналу;
- розробити систему матеріального стимулювання праці на підприємстві на основі передового закордонного досвіду;
- запропонувати шляхи підвищення мотиваційного потенціалу працівників МВКПП «АГРО ЛТД».

*Об'єктом дослідження у даній магістерській роботі виступає мотивація як одна з важливих управлінських функцій на МВКПП «АГРО ЛТД» (м. Турка Львівської області).*

*Предметом дослідження є основні елементи системи мотивації праці на даному підприємстві.*

*Методи дослідження.* У процесі написання роботи використані теоретичні (для визначення теоретико-методичних засад реалізації функції мотивації праці персоналу), статистичні (при аналізі діяльності досліджуваного підприємства, його відділу управління персоналом та оцінюванні системи мотивації), графічні (для відображення та аналізу динаміки показників щодо діяльності персоналу) та інші методи дослідження.

*Наукова новизна дослідження полягає у формуванні системи матеріального стимулювання підприємства малого бізнесу через призму передового закордонного досвіду, зокрема, через використання єдиних тарифних сіток для робочих та кваліфікованого персоналу.*

*Практичне значення* роботи полягає у тому, що усі пропозиції авторки щодо шляхів удосконалення системи мотивації праці на досліджуваному підприємстві (зокрема, розробка системи матеріального стимулювання підприємства на основі передового закордонного досвіду, підвищення мотиваційного потенціалу працівників) можуть бути використані керівництвом МВКПП «АГРО ЛТД» у найближчій перспективі.

*Структура та обсяг роботи.* Дана дипломна робота складається з вступу, трьох основних розділів, дев'яти параграфів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел з 53 найменувань та 2 додатків. Основний текст роботи викладено на 90 сторінках друкованого тексту. Робота ілюстрована 7 рисунками та 8 таблицями.

У першому розділі роботи розглядається теоретична база мотивації персоналу організації, у другому – представлено аналіз системи мотивації праці персоналу в МВКПП «АГРО ЛТД», а в третьому – запропоновані шляхи удосконалення системи мотивації праці на досліджуваному підприємстві.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНА БАЗА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Сутність та основні поняття мотивації персоналу організації

При розробці теоретичних і прикладних аспектів мотивації необхідно звернути увагу на ті фактори, які спонукають людину діяти і активізувати її дії. Потреби, інтереси, мотиви і стимули слід віднести до головних потреб, тобто потреб базового характеру.

*Мотивація працівників* – це створення сприятливих рамкових умов і стимулів, які спонукають працівників працювати більш віддано, якісно та орієнтовано на результат.

Поганий працівник - це міфічна істота, придумана для пояснення багатьох недоліків у роботі компанії. Кожна людина є потенційно продуктивним працівником, який працює в рамках існуючих трудових відносин. Якщо результати його роботи погані, значить така «неакуратна» зайнятість задовольнить його справжні потреби. Адже як біологічна істота, людина завжди діє оптимально для компанії, щоб отримати якомога більшу матеріальну та моральну вигоду. Тому в сфері менеджменту проявляється певне мистецтво перенаправляти особисту оптимальність співробітника на потреби компанії та досягнення її цілей. І найкращий помічник тут – мотивація співробітників.

Уявіть, що ви лідер будь-якої організації. У вашому розпорядженні є команда (або команди), щоб разом розвивати вашу компанію та досягати поставлених цілей. Як ви бачите ідеальний робочий процес для своїх співробітників? Ви, напевно, хочете, щоб кожен із ваших співробітників викладався на повну, мінімально відкладав роботу на потім і завжди прагнув зробити більше, ніж це передбачено їхнім трудовим договором. Що може бути рушійною силою таких дій? Відповідь проста - мотивація, яка, крім грошей, має

на увазі певний внутрішній стимул, який рухає кожного співробітника до «ідеального образу робочого процесу».

Так було у старій практиці управління: колег, які добре працюють, хвалять і підтримують матеріально, а тих, хто працює погано, карають адміністративно. Але не варто забувати, що наука про управління персоналом постійно розвивається і тісно пов'язана зі світоглядом сучасної людини. Якщо завжди слідувати цій схемі, рано чи пізно почнеться сильний відтік кадрів.

При розробці теоретичних і прикладних аспектів мотивації необхідно звернути увагу на ті фактори, які спонукають людину діяти та активізувати її дії. Потреби, інтереси, мотиви і стимули слід віднести до головних потреб, тобто потреб базового характеру.

Вже не один вчений стверджував, що сила бізнесу – це потреба людини. Це дало підстави сформулювати закон зростання потреб в економіці.

Варто підкреслити, що людина активно взаємодіє із зовнішнім середовищем і потребує постійного задоволення певних потреб. З огляду на це можна зробити висновок, чому одні люди виконують легку роботу і залишаються незадоволеними, а інші займаються важкою роботою і залишаються задоволеними, і дати відповіді на запитання, чому одні люди віддають перевагу матеріальній винагороді, а інші - цінностям нематеріальна природа?

Багато вчених дають власні визначення потреб, які мають багато спільного. За визначенням Данюка В.М. «Потреби – це те, що неминуче виникає і супроводжує людину протягом усього її життя, те, що є спільним для різних людей і водночас проявляється в кожній людині індивідуально. Потреби – це відчуття фізіологічного, соціального чи психологічного дискомфорту, нестачі чогось, потреба в чомусь, необхідному для створення і підтримки нормальних умов для життя і функціонування людини» [31, с. 292].

З.Г. Ватаманюка вважає, що «Потреби - це відчуття нестачі чогось необхідного для підтримки життя і розвитку організму, особистості людини і суспільства в цілому. Це своєрідний психологічний стан невдоволення,

внутрішньої напруги, неспокою, невідповідності внутрішнього стану зовнішнім умовам існування» [8, с. 48].

За словами Крушельницької О.В. «Потреби — це відчуття фізичного та соціального дискомфорту, нестачі чогось, тобто потреби в чомусь, необхідному для створення та підтримки нормальних умов для життя та розвитку людини. Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес чи мотив» [21, с. 292].

Здебільшого більшість потреб мають властивість періодично оновлюватися, але водночас вони можуть змінювати рівень сенсу для людини. Люди мають різні способи усунути, стимулювати, задовольнити або не реагувати на свої потреби.

Велика перевага потреб полягає в тому, що вони спонукають людей діяти та приймати чіткі рішення. З'являється інтерес до потреби. І кожна людина обирає свій спосіб задоволення своїх потреб. Але визначити справжню природу потреб досить складно, але в їх основі лежать дві найважливіші причини. Перша — фізіологічна, оскільки людині, як живій істоті, необхідні певні умови та засоби існування. Друге — результат соціальних умов.

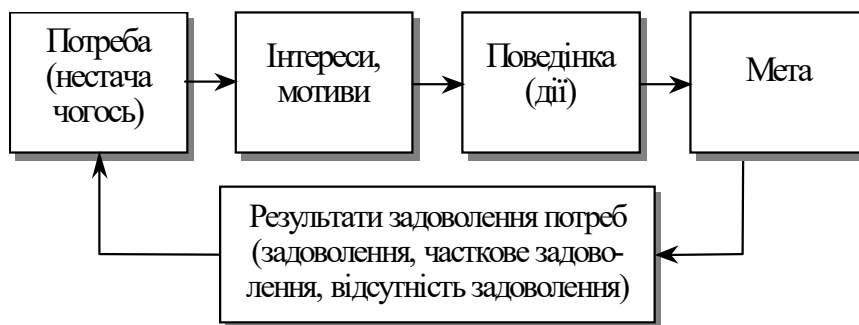
Але якщо людина вже визначила свої потреби і продумала в голові план. Тоді вона захоплюється роботою.

*Термін «інтерес»* має латинське походження і означає «важливий». Конкретні інтереси зумовлюють появу мотиваційних дій і мотивів.

*Термін «мотивація»* походить від латинського слова «*movere*», що означає «підштовхувати». В економічній літературі мотивація трактується по-різному, але здебільшого як усвідомлене спонукання до дії. З різноманітних думок про природу мотивів найбільш плідним є те, що він розглядає мотив у контексті роздумів і з'ясування потреб та інтересів [31, с. 292].

Мотивація знаходиться «всередині» людини, має «особистісний» характер і залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів людини. Мотивація не тільки спонукає діяти, але й визначає, що саме і як робити. Модель мотивації на основі потреб наведена на рис. 1.1





*Рис. 1.1. Модель мотивації через потреби*

Поведінка людини зазвичай визначається не одним мотивом, а сукупністю мотивів і конкретним співвідношенням їх значення у впливі на мотиваційний потенціал. При цьому один з них може бути основним мотивом, а інші — додатковими стимулами. Безперечно, що мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб [31, с. 293].

*Правомірно сказати, що структура мотиву включає:*

- потреби, яку людина хоче з нетерпінням задовольнити;
- товар, який може задовольнити цю потребу;
- трудові дії, які необхідні для отримання даної хотілки;
- вартість - фізіологічні, матеріальні та моральні витрати, пов'язані з трудовою дією.

Необхідно також визначити таке цікаве поняття, як сила мотиву, що характеризує ступінь гостроти тієї чи іншої потреби для працівника. Чим нагальніша потреба в тому чи іншому блазі, тим сильніше прагнення до нього, тим активніший працівник [31, с. 109].

Крім категорій «мотив» та «інтерес», в теорії і практиці мотивації праці широко використовується термін «стимул». Хоча ці категорії мають давню історію, в економічній літературі немає однозначного тлумачення їх взаємозв'язків (подібності та відмінності). Широко поширена точка зору

полягає в тому, що категорії мотивів і стимулів ідентичні, але ця точка зору є, м'яко кажучи, суперечливою.

*Термін «стимул»* (від лат. *stimulus* — стріла, батіг, батіг) означає спонукання до дії, спонукальну причину. Судячи з етимології терміна, є всі підстави вважати, що в основі цих стимулів лежать зовнішні фактори (матеріальні, моральні та ін.). Під стимулом розуміють зовнішні стимули, що мають цілеспрямовану спрямованість. Мотив також є стимулом до дії, але він може ґрунтуватися як на стимулі (компенсація, просування по службі, адміністративний указ – наказ, вказівка тощо), так і на особистих причинах (почуття обов'язку, відповідальності, страху, благородства, бажання для самовираження тощо).

У чому суть спорідненого терміна «стимуляція»? Загалом кажучи, стимулювання – це процес використання конкретних стимулів для отримання користі для особи та організації. Створювати стимули означає впливати, викликати конкретну дію, давати поштовх ззовні. Одним із засобів реалізації мотивації трудової діяльності є стимулювання [31, с. 294]. Таким чином, стимулювання - це процес зовнішнього впливу на людину з метою спонукання її до певних дій або процес, спрямований на свідоме збудження певних мотивів і цілеспрямованих дій.

Компанія Sharpo також підкреслює, що мотивація та стимулювання — це різні речі, які служать одній меті — підвищити продуктивність. Однак його тлумачення цих термінів дещо відрізняється від уже згаданих. Фактично заохочення — це політика стимулювання, сформульована керівництвом на основі відомих потреб та інтересів працівників. Пакет заходів — це стимулювання праці, яке завжди доповнює політику стимулювання як засіб задоволення конкретних потреб (переважно матеріальних) працівників. Мотивація – це довгостроковий вплив на працівників, спрямований на зміну структури ціннісних орієнтацій та інтересів і створення на цій основі відповідної системи стимулювання для розвитку трудового потенціалу. Стимулювання, як стратегія вирішення проблем, спрямоване на реальну

структуру ціннісних орієнтацій та інтересів співробітників і більш повне використання потенціалу наявної робочої сили. Мотивація як процес і мотивація як методи управління працею протилежні: перша спрямована на зміну існуючого стану, друга — на його закріплення, але вони доповнюють одна одну.

Стимулювання та заохочення як методи управління ефективні лише тоді, коли вони доповнюють одне одного [50, с. 10].

Система стимулювання праці забезпечує оптимальний баланс між роботою та відпочинком, роботою та відпочинком. Активізація повноцінної економічної мотивації призводить до збільшення інтенсивності та тривалості праці, тому багато працівників відчують на роботі хронічну втому та постійне нервово-емоційне напруження.

Безперечно, кожному потрібна змістовна, корисна, цікава робота, гідні умови, але хочеться досягти перспективного зростання, бути впевненим у собі та відчувати самоповагу. Отже, трудова мотивація пов'язана зі значенням і корисністю роботи та самовираженням і самореалізацією працівників. Також у практиці управління персоналом важливу роль відіграє статусна мотивація, яка пов'язана з прагненням людини отримати вищі посади, виконувати більш складну та відповідальну роботу, тобто бути корисним у сфері діяльності, ніж це суспільство вважає корисним.

*Стимули створюються для:*

- підтримувати зайнятість працівників;
- справедливий розподіл доходів і вплив преміальної складової підвищення заробітної плати;
- створювати умови для професійного та професійного розвитку працівників;
- забезпечення належних умов праці та збереження здоров'я працівників;
- створити фітбек і атмосферу взаємодовіри.

Крушельницька О.В. зазначає, що трудова мотивація формується ще до початку професійної діяльності, через засвоєння цінностей і трудової моралі та

етики, участь у роботі, сім'ї, школі. У цей час закладається основа ставлення до праці як цінності, формується сама система цінностей до праці, розвиваються трудові якості особистості: працьовитість, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Для формування трудової мотивації першочергове значення має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які визначатимуть її спосіб життя в майбутньому [21, с. 294].

Розглянувши природу основних категорій, безпосередньо пов'язаних зі змістом і логікою поведінки людей у процесі трудової діяльності, ми більш детально розкриємо природу мотивації людей.

В економічній літературі поняття «мотивація працівників» трактується по-різному, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. На думку деяких авторів, мотивація - це усвідомлене прагнення до певного виду задоволення потреб і успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. На думку інших, мотивацією є надія на успіх і страх невдачі. Автори відомого підручника з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукання себе та інших до досягнення особистих і організаційних цілей [33, с. 360]. Загальноприйнято визначати мотивацію як рушійну силу поведінки, тобто бажання людини діяти позитивно для задоволення своїх потреб. Мотивацію також визначають як стан особистості, що характеризує рівень активності та спрямованість дій людини в тій чи іншій ситуації. Водночас мотивація – це і привід, і причина, і об'єктивна потреба щось зробити, і спонукання до дії.

Відомий американський експерт з менеджменту Річард Л. Дафт (Richard L. Daft) вважає, що мотивація - це внутрішня або зовнішня сила, яка існує в людині, яка може викликати ентузіазм і наполегливість при виконанні певних дій. Далі експерт зазначив, що «мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, а частиною роботи керівника є мотивація, яка спрямовує досягнення цілей організації» [13, с. 49].

Такі різноманітні визначення доводять, що мотивація працівників є складним і багатогранним явищем, яке потребує комплексного дослідження.

З'ясовуючи суть і природу мотивації, слід визнати, що це процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її дії в певному напрямку, спонукаючи до певної поведінки в певній ситуації. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливають спонукальні чинники цілого комплексу мотиваційної діяльності: зовнішні - на національному, галузевому, регіональному рівні, рівні підприємства - і внутрішні - складові структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, пов'язані з ними люди) цінності, а також соціальне та культурне середовище, особливості трудового менталітету тощо) [31, с. 296].

Правомірно стверджувати, що найбільш позитивну роль у мотиваційному процесі відіграють потреби, інтереси, цінності та зовнішні стимули. На основі сказаного можна виробити більш розгорнуте визначення мотивації.

Мотивація — це набір внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину виконувати певну діяльність, визначають поведінку, формують діяльність і спрямовують цю діяльність на досягнення особистих і організаційних цілей. Мотивація - це сукупність усіх спонукань, які впливають на поведінку людини.

Дуже цікавим і простим є визначення С.А.Шапіро. На його думку, мотивація – це процес заохочення себе та інших працювати над особистими чи організаційними цілями [50, с. 4].

Стимулювання працівників має кілька компонентів, а саме: до трудової діяльності, тобто заохочувати працівників до ефективної праці, забезпечуючи тим самим необхідні стимули та задовольняючи наявні потреби; стабілізувати продуктивну зайнятість; розвивати конкурентоспроможність працівників; володіти засобами перед вибором нового місця роботи тощо.

Як вважає Травін В.В., що ми розуміємо під мотивацією праці? «Це прагнення працівників задовольняти потреби (отримувати певні переваги) за допомогою праці [48, с. 108].

Безперечно, продуктивність залежить від мотивації. Однак ця залежність досить складна і неоднозначна. Так буває, що під впливом внутрішніх і зовнішніх мотиваторів люди, які дуже зацікавлені в досягненні високих

кінцевих результатів, на практиці досягають гірших результатів, ніж люди, які не мотивовані ефективно працювати. Відсутність чіткого зв'язку між мотивацією та кінцевим результатом діяльності зумовлена багатьма іншими факторами, що впливають на результат роботи, такими як кваліфікація працівника, його професійна компетентність і навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішня середовище тощо.

Неоднозначність співвідношення мотивації та результатів праці створює серйозну управлінську проблему: як оцінити результати праці окремого працівника і як його винагородити? Якщо рівень оплати праці прив'язаний лише до результатів роботи, це може демотивувати працівника, який трохи не встигає, але виявляє старанність і докладає більше зусиль. З іншого боку, винагорода лише одного працівника «з благими намірами» без адекватного врахування реальних результатів його праці може бути несправедливою щодо інших більш продуктивних працівників. Очевидно, що вирішення цієї проблеми має ситуативний характер, у якому важливу роль відіграють досвід і управлінські здібності самих керівників компанії [31, с. 297].

Також, як зазначив Травін В.В. У своїй книзі «Управління людьми на підприємстві» оцінка ймовірності досягнення цілей має важливе значення для формування трудової мотивації. Якщо бажана вигода не вимагає особливих зусиль, або якщо вигоду отримати надзвичайно важко, мотивація до праці в цій ситуації часто не розвивається. В обох випадках працівники пасивні [48, с. 108].

Розвиток трудової діяльності потребує правової основи взаємовідносин керівників і адміністраторів, надання працівникам права самостійного вибору маршруту трудової поведінки в межах, чітко обумовлених правовими нормами.

*Матеріальна мотивація* — це прагнення до певного рівня щастя, певного матеріального рівня життя. Матеріальна мотивація праці залежить від ряду факторів, а саме: від рівня і структури доходів індивіда, від істотної забезпеченості наявними грошовими доходами, від ефективності застосовуваних в організації стимулів. Мотивація є важливим фактором, що

впливає на результативність роботи. Зв'язок між мотивацією та результатами праці опосередковується природними здібностями та набутими трудовими навичками, і лише мотивація є джерелом активності людини.

Система стимулювання трудової діяльності передбачає оптимальне співвідношення робочого часу і відпочинку, роботи і відпочинку. Одна лише активація економічних стимулів може призвести до збільшення інтенсивності та тривалості роботи, тому багато працівників відчують на роботі хронічну втому та постійне нервово-емоційне напруження.

Безперечно, кожному потрібна змістовна, корисна, цікава робота, гідні умови, але хочеться досягти перспективного зростання, самостверджуватися та відчувати самоповагу. Отже, трудова мотивація пов'язана зі змістом і корисністю праці, а також із самовираженням і самореалізацією працівників. Статусні мотиви також відіграють важливу роль у практиці управління персоналом і є поведінковими рушіями, пов'язаними з прагненням людини отримати більш високі посади, виконувати більш складну та відповідальну роботу.

Отже, можна зробити висновок, що мотивація і всі поняття дуже тісно пов'язані. Вони мають чітко виражений психолого-суб'єктивний характер. Кожен унікальний, тому висновок такий: у кожного з нас абсолютно унікальні потреби та мотиви. На щастя, зараз на цю тему ведуться дуже глибокі та масштабні дослідження: психологічні особливості індивідів і людей в економіці праці, праця та її аналіз, організаційна культура, діяльність і трудова діяльність, винагорода, оплата праці

Наступний параграф буде присвячений теоріям мотивації, які широко використовуються в практиці бізнес-процесів, а саме в управлінні персоналом.

## **1.2. Класифікація та зміст мотиваційних теорій**

Ще в 1840-х роках відбулися перші наукові збори, викладені в зарубіжній науковій літературі щодо мотивації. Сучасні концепції мотивації можна розділити на дві категорії: змістовні та процесні.

Вагомий внесок у розвиток теорії мотивації зробили українські вчені. Так, Михайло Вольський (1834-1876) бачив необхідність поліпшення фізичних, моральних та інтелектуальних умов існування людини. Він підкреслював, що політична економія — це наука про діяльність людини, спрямовану на задоволення матеріальних і духовних потреб. Проти узагальнення поведінки людини Адамом Смітом виступав Григорій Цехановецький (1833-1889). Він зробив висновок, що багато людей намагаються покращити своє становище не тільки за рахунок власної праці, а й за рахунок інших.

Одним із перших у світі чітку класифікацію потреб розробив Михайло Туган-Барановський (1865-1919) [21, с. 196].

Примітно, що теорія мотивації найактивніше розвивалася в ХХ столітті, хоча багато мотивацій, стимулів і потреб були добре відомі ще в стародавньому світі. Перші теорії почали виникати в аналізі та досвіді людської поведінки. Але варто підкреслити, що в стародавні часи були зовсім інші несучасні способи мотивації людей. Та в міру розвитку суспільства теорії мотивації, засновані на різних підходах, набули широкого поширення, що дало можливість традиційно поділити їх на дві широкі категорії: змістовні та процесійні (рис. 1.2).

Проаналізуємо змістовні теорії мотивації.

#### *Теорія потреб М. Туган-Барановського*

Видатний український учений Туган-Барановський виділив п'ять груп потреб:

- фізіологічні (їжа, вода, повітря, сон);
- статеві (потреба у протилежній статі);
- симптоматичні інстинкти та потреби (інстинкти самозбереження, плодючість);
- альтруїстичні потреби (безкорислива турбота про інших);
- потреби практичного характеру (житло, машини, гроші тощо).

#### *Теорія потреб Маслоу*





*Рис. 1.2. Класифікація теорій мотивації [22, с. 198]*

Великим вченим у галузі мотивації та психології був А. Маслоу. Його робота з теорії управлінської психології містить такі ідеї та базується на наступних передумовах:

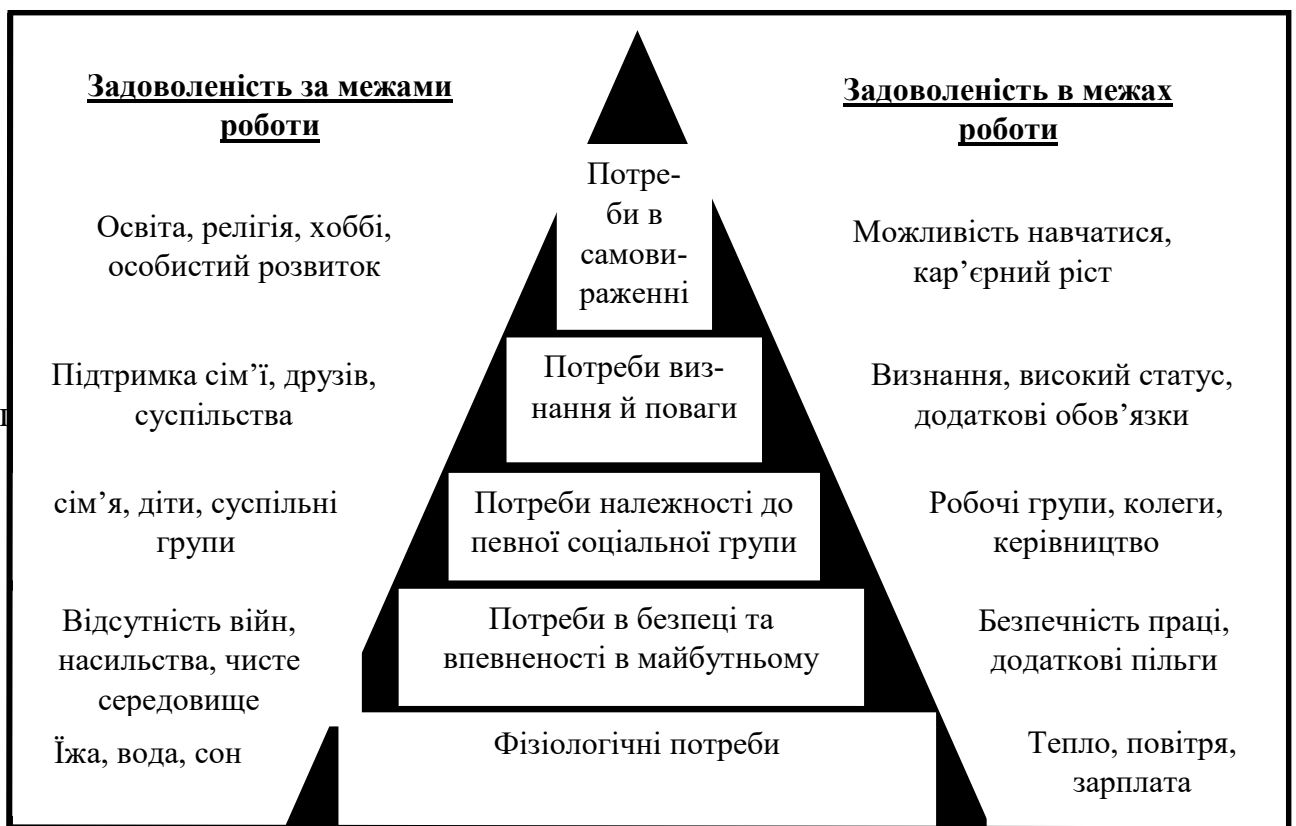
- люди завжди мають потреби;
- людям приписують набір сильно виражених потреб, які можна об'єднати в різні групи;
- групи вимог розташовані ієрархічно одна з одною;
- потреби, які змушують людину діяти, якщо вони не задоволені.
- задоволені потреби не мотивують людей;
- якщо одна потреба задоволена, її замінить інша;

– звичайна людина відчуває кілька різних потреб у складних взаємодіях одночасно;

- спершу потрібно задовольнити потреби, які знаходяться в нижній частині піраміди;

– після задоволення потреб нижчого рівня потреби вищого рівня починають позитивно впливати на людину.

Відповідно до теорії Маслоу існує п'ять груп потреб (рис. 1.3).



*Рис. 1.3. Піраміда потреб А. Маслоу з авторським доповненням Дорофєєва В.Д.*

Розглядаючи теорію Маслоу, можна сказати, що фізіологічними є наступна сукупність потреб у їжі, одязі, житлі тощо. Ці люди задовольняють свої потреби, щоб вижити, їх не цікавить зміст роботи, вони орієнтуються на оплату праці, умови праці, можливість уникнути втоми. Щоб керувати цими

людьми, мінімальна заробітна плата має забезпечувати, щоб умови існування та праці не погіршували їх існування.

Ось група людей, які необхідні для забезпечення безпеки життя. Ті, хто належить тут, бажають перебувати в стані стабільності та безпеки, з хорошими умовами життя, без страху, болю та хвороб. Щоб управляти цими людьми, необхідно створити надійну систему соціального страхування, застосовувати справедливі правила регулювання їхньої діяльності та виплачувати оплату праці понад прожитковий мінімум.

Приналежність до соціальної групи, це людина яка хоче бути частиною певної групи людей і брати участь у публічному заході. Керівники повинні ставитися до таких працівників у формі дружнього партнерства, а таким людям необхідно створювати умови для спілкування на роботі. Бригадна організація роботи, групові заняття поза роботою дають хороші результати, нагадуючи працівникам, що їх цінують колеги по роботі.

Визнавати та поважати потреби. Цей набір потреб відображає бажання людей бути компетентними, сильними, компетентними, впевненими в собі і бачити, як інші визнають і поважають їх за це. Управління такими людьми вимагає використання різноманітних форм морального заохочення, самовираження, визнання їхніх заслуг. Корисними можуть бути присвоєння звань і звань, висвітлення в засобах масової інформації, нагородження різними почесними нагородами [21, с. 285].

Потреба в самовираженні. Ця група об'єднує потреби, виражені в прагненні індивідів повторно використовувати свої знання, здібності та навички для самовираження в бізнесі, менеджменті, політиці та науці. Часто ці потреби мають особистий характер. Керуючи такими людьми, давайте їм оригінальні завдання, які максимізують їхні знання та дають їм більше свободи у виборі способу вирішення своїх завдань.

Маслоу написав одну з найвідоміших теорій мотивації. Він показує, як певні потреби можуть вплинути на мотивацію людини до праці та як людині можна надати можливість задовольнити свої потреби.

Однак концепція теорії має багато негативних наслідків:

- потреби змінюватимуться залежно від багатьох контекстуальних факторів (зміст і умови роботи, позиція в колективі, вік);
- як підкреслюється в піраміді Маслоу, не завжди існує чітка послідовність набору за набором вимог;
- задовільні обмеження не обов'язково зменшують їхній вплив на мотивацію.

Слід також розглянути *теорію набутих потреб Макклелланда*.

Він описує потребу в досягненнях. Вона проявляється в прагненні чоловіка досягти поставленої мети, так би мовити, перемогти її. Таких людей багато, і вони із задоволенням працюють. Для задоволення цієї потреби важливо проводити цілеспрямоване навчання та відповідну організацію. Рекомендується використовувати в роботі зворотний зв'язок, аналізувати приклади успішно досягнутих цілей і ставити нові недосяжні цілі.

Друге, на що варто звернути увагу, це необхідність співучасті. Люди з такою потребою намагаються будувати та підтримувати добрі стосунки, потребують підтримки колег, друзів і хвилюються, що про них подумують інші.

Крім того, потреба у владі набувається і розвивається на основі навчання, життєвого досвіду і проявляється в тому, що людина хоче контролювати людей, ресурси і процеси, які відбуваються в її оточенні.

Людей із сильними мотивами можна розділити на дві взаємовиключні групи. Першу групу складають ті, хто прагне влади з метою панування. По-перше, їх приваблює можливість керувати іншими. Для них інтереси компанії є другорядними або навіть безглуздими, тобто вони зосереджуються на своєму лідерстві в організації, на своїх можливостях керувати та на своїй силі в організації. До другої групи належать ті, хто прагне влади для вирішення групових завдань. Ці люди задовольняють свою потребу у владі, визначаючи цілі, ставлячи завдання для команд і залучаючись до рішень. Як менеджери, вони шукають можливості мотивувати співробітників для досягнення своїх цілей. Потреба у владі у цих індивідів полягає не в задоволенні своїх амбіцій, а

в прагненні виконувати відповідальне керівництво, пов'язане з вирішенням організаційних завдань, що є спонукою до самоствердження [21, с. 287].

Макклелланд вважає, що з трьох потреб у його концепції управлінського успіху друга потреба у владі є найважливішою. Потреби, які розглядає Макклелланд, не є ієрархічними і можуть бути виражені в різному ступені. Так, потреба у владі існує, а потреба у співучасті є низькою.

*Двофакторна теорія Герцберга.*

У другій половині 1950-х років Ф. Герцберг розробив нову мотиваційну модель, яка базується на потребах двох груп людей: потребах, пов'язаних з факторами умов праці, і мотиваційних потребах, наведених у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Потреби, пов'язані з умовами праці та мотивації**

<b>Фактори умов праці («гігієнічні»)</b>	<b>Мотивуючі фактори</b>
Політика організації Умови роботи Заробітна плата Міжособистісні відносини в колективі Міра безпосереднього контролю за роботою	Успіх Просування по службі Визнання і схвалення результатів праці Висока міра відповідальності Можливості творчого і ділового росту

Згідно з теорією Герцберга, наявність факторів умов праці не мотивує працівників. Це лише запобігає невдоволенню роботою. Щоб досягти мети стимулювання, ми повинні переконатися, що стимули існують. Щоб ефективно використовувати теорію Герцберга, необхідно створити список гігієнічних і мотиваційних факторів, який дає співробітникам можливість виявити, які з них їм подобаються.

*Ще одна не менш цікава теорія «Х», «У», «Z».*

Теорію вперше розвинув Ф. Тейлор, потім розвинув і розширив Д. Макгрегор, додавши теорію «У». Теорія «Z» була запропонована набагато пізніше, у 1980-х роках. В. Оучі (моделі людської поведінки та мотивації). Х, У і Z — абсолютно різні моделі стимулів, які зосереджені на різних рівнях потреб і вимагають від менеджерів працювати з абсолютно різними стимулами.

*Теорія «X»:*

Вимоги:

- мотивація людини визначається фізіологічними потребами;
- нормальні люди за своєю природою не люблять роботи і намагаються її уникати, тому робота повинна бути стандартизована, а найкращий спосіб її організації - це конвеєр;
- більшість людей змушені працювати лише тому, що вони не хочуть працювати;
- звичайні люди люблять контролювати, намагаються не брати на себе відповідальність, мають відносно низькі амбіції та хочуть бути в безпеці;
- якість роботи низька, тому потребує систематичного та жорсткого контролю з боку керівників.

*Теорія «Y»* припускає іншу групу людей і припускає наступне положення:

- люди мотивовані соціальними проблемами та бажанням добре виконувати роботу;
- фізичне та емоційне напруження на роботі є таким же природним, як і на відпочинку;
- небажання працювати – це не генетична характеристика людини, а риса особистості. Залежно від умов праці людина розглядає роботу як джерело задоволення або покарання;
- загроза контролю та покарання не є основною мотивацією людини до роботи та досягнення цілей організації;
- від винагороди людини за її працю залежить відповідальність і обов'язки перед підприємством (організацією). Найважливішими є винагороди, пов'язані із задоволенням потреб у самовираженні;
- освічена проста людина, яка готова брати на себе відповідальність;
- для багатьох людей характерна готовність використовувати свої знання та досвід, але індустріальні суспільства не повністю використовують інтелектуальний потенціал людини.

*Теорія «Z»* базується на наступних передумовах:

- мотивації людей поєднують соціальні та фізичні потреби;
- люди вважають за краще працювати в групі і приймати рішення групою;
- нести персональну відповідальність за результати роботи;
- пріоритет неформальному моніторингу продуктів роботи на основі чітких методів і критеріїв оцінювання;
- на підприємствах має бути постійна ротація персоналу та постійна самоосвіта;
- оптимальна поступова кар'єра працівників після досягнення певного віку;
- керівництво завжди піклується про співробітників і пропонує їм довгострокову або довічну роботу;
- люди – це основа кожної команди і тільки вони можуть гарантувати успіх компанії.

Відповідно до цієї теорії стимули кар'єрного зростання діють у такому порядку: матеріальний стимул, моральний стимул, самоствердження і примус. Тому працівники описаних теорій «Х», «Y» і «Z» належать до різних груп і віддають перевагу різним поведінковим і трудовим мотиваціям. Організації мають різні типи людей, тому застосування тієї чи іншої концепції мотивації залежить від частки певного типу працівників у цій групі.

### **1.3. Структуризація факторів мотивації**

*Економічні фактори* носять непрямий характер управлінської дії. Такі методи здійснюють матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників, вони засновані на використуванні економічного механізму.

Оплата праці є основним мотивом трудової діяльності і грошовим вимірником вартості робочої сили. Вона забезпечує зв'язок між результатами праці і його процесом і відображає кількість і складність праці працівників

різної кваліфікації. У табл. 1.2 представлено порівняльну характеристику систем заробітної плати.

Таблиця 1.2

### Порівняльна характеристика систем заробітної платні

Система	Умови	Переваги	Недоліки
1. Почасова оплата	Використовується там, де важко зміряти і контролювати якість/кількість праці або де продуктивність далека від критичної	Проста, легко реалізується і легко нараховується, забезпечує хороші відносини з працівниками	Погано стимулює, терпима до поганих виробничих результатів
2. Відрядна платня	Використовується для специфічних видів робіт, коли високе значення грошової винагороди	Винагорода безпосередньо пов'язана з результатами	Джерело конфліктів і незадоволення, якщо не гарантує мінімального доходу
3. Ставка + надбавка за високі індивідуальні результати (у вигляді премії, комісійних і т. п.)	Використовується там, де працю можна зміряти, гроші мотивують, система приймається працівниками і зрозуміла їм	Добре мотивує, оскільки безпосередньо пов'язана з винагородою, сприяє зростанню виробництва	Складна у використанні, сприяє конфліктам, не сприяє зростанню групової віддачі
4. Ставка + надбавка на групу (за показники роботи бригади, цеху, відділу)	Використовується там, де важко визначити індивідуальні показники і де хороша атмосфера в робочих групах	Хороша мотивація за умови, що зв'язок між зусиллями і надбавкою сприймається на індивідуальному рівні	Складнощі у використанні через нерівні індивідуальні зусилля, що може викликати некритичність до слабких показників
5. Ставка + надбавка за наслідками роботи всієї фірми (на основі загально корпоративного критерію)	Хороший клімат у відносинах адміністрації з працівниками, стимулююча співпраця	Забезпечує зміни, сприяє ширшій залученості працівників в справі фірми	Нечіткий зв'язок між індивідуальним внеском і винагородою, можливий вплив неврахованих чинників
6. Преміальна надбавка відповідно до заслуг працівника. Обчислюється по єдиній методиці (наприклад, на основі стажу або рейтингу)	Використовується там, де важко з оцінкою кінцевого результату або в ситуаціях, коли на результат діє безліч чинників	Стимулює не тільки виробничі але й інші значущі для фірми показники, сприяють взаємодії	Важко сформулювати загальну методику, яка забезпечить зіставність неоднорідних випадків, велика вірогідність суб'єктивності



7. Участь в прибутках відповідно до оцінок фінансових показників фірми	Використовується там, де публікуються показники фінансової діяльності і де є участь працівників в справах фірми	Забезпечує ідентифікацію працівників із справами фірми, винагорода виявляється пов'язаною з кон'юктурою ринку	Не існує чіткого зв'язку між винагородою і індивідуальним внеском, винагорода залежить від чинників, на які працівники не
--	---	---	---

*Джерело: розроблено автором*

Встановлюючи посадові оклади для службовців і тарифні ставки для робітників, керівництво підприємства визначає нормативну вартість робочої сили з урахуванням середніх витрат праці при його нормальній тривалості.

*Додаткова заробітна* платня дозволяє врахувати складність і кваліфікацію праці, поєднання професій, наднормативну роботу, соціальні гарантії підприємства у разі вагітності або навчання співробітників і ін. Винагорода визначає індивідуальний внесок працівників в кінцеві результати виробництва в конкретні періоди часу. Премія на пряму зв'язує результати праці кожного підрозділу і працівника з головним економічним критерієм підприємства - прибутком.

Керівник підприємства може за допомогою перерахованих вище п'яти компонентів оплати праці регулювати матеріальну зацікавленість працівників з економічно можливими витратами на виробництво по статті «заробітна платня», застосовувати різні системи оплати праці - відрядну або почасову, формувати матеріальні і духовні потреби працівників і забезпечувати зростання їх життєвого рівня. Якщо керівник надмірно жадібний або марнотратно щедрий в оплаті праці, то його перспективи не безхмарні, оскільки в першому випадку працівники «розбіжаться», а в другому доживуть до розорення підприємства.

*Поденна оплата* суперечить не тільки основному принципу винагороди за продуктивність, але і всім принципам справедливості, в ній немає ніякої «рівноваги між фактичною роботою і оплатою» - писав Емерсон Гаррінгтон в роботі «Дванадцять принципів продуктивності». Важко не згодитися, хоча така система продовжує існувати.

*Відрядна платня.*

Заробіток рівний числу вироблених одиниць виробів, помножених на розцінку. Тут є новини. Серед систем преміювання, що використовуються в США, все більш широке поширення набуває система «СКЕНЛОН», вперше застосована в 50-х роках. При ній наперед визначається нормативна частка прямих витрат на робочу силу в загальній вартості умовно-чистої продукції. У разі успішної роботи підприємства і при економії на заробітній платні утворюється преміальний фонд в сумі цієї економії. Він розподіляється в наступній пропорції:

- 25% йде до резервного фонду на покриття можливої перевитрати витрат на робочу силу;
- 75% розподіляється між керівництвом підприємства (25%) і робітниками (50%).

В цілому по всій компаніям, що використовують цю систему, відсоток доплат коливається в межах від 5 до 20 %.

Система «РАККЕРА». По цій системі виплата премій за зниження витрат виробництва формально залежить від того, чи одержала компанія прибуток за минулий проміжок часу чи ні. Об'єм преміального фонду визначається у вигляді частки від умовно-чистої продукції. 25% загальної суми фонду відраховується в резерв на покриття можливого в майбутньому перевищення витрат на робочу силу. Решта частини ділиться між працівниками і адміністрацією. Там, де декілька бригад трудяться над виконанням одного завдання, з цих бригад створюються єдині ради з премій, куди входять і працівники допоміжних служб, що безпосередньо беруть участь в даній роботі.

#### *Участь в прибутках.*

Найпоширенішою формою колективного заохочення є так звана система "участь у прибутках". Суть системи "участі в прибутках" полягає у тому, що за рахунок наперед встановленої частки прибутку формується преміальний фонд, з якого працівники одержують регулярні виплати. Розмір виплат ставиться в залежність від рівня прибутку, загальних результатів виробничої і комерційної діяльності підприємств. Виплати робітникам і службовцям (у тому числі і

представникам вищої адміністрації) у порядку "участі в прибутках" не оподатковуються. Таким чином, підприємці заохочуються державою до розповсюдження цієї системи. У багатьох випадках "участь в прибутках" передбачає виплату всієї або частини премії у вигляді акцій.

У системі "участі в прибутках" премії нараховуються за досягнення конкретних результатів виробничої діяльності підприємств: підвищення продуктивності праці і зниження витрат виробництва. Нараховуються премії, як правило, пропорційно заробітній платні кожного працівника з урахуванням особистих і трудових характеристик виконавця: виробничий стаж, відсутність спізнень і прогулів, раціоналізаторська діяльність, а також схильність до співпраці, вірність фірмі і т.п.

Ця система, як мовилося вище, безумовно хороша тільки для підприємств, що виробляють конкурентоздатні товари і мають стабільний прибуток. Швидше за все це крупні фірми.

Розглянуті системи стимулювання не дуже багатьома характеристиками відрізняються від використовуваних в Україні. Принциповим є те, що об'єм заробітної платні не визначений ще до початку роботи, а формується в процесі виробництва і більшою мірою залежить від його результатів. Хоча, існує такий серйозний на мій погляд недолік, як певна суб'єктивність при визначенні норм.

Великий акцент зараз робиться на моральне стимулювання. На підприємствах з виробництвом світового рівня останнім часом при організації систем стимулювання практично не застосовується показник продуктивності праці, розрахований як вироблення на одного виробничого працівника, або на одну людино-годину робочого часу.

Причин тут декілька. По-перше, подібного роду показник, примушуючи підвищувати індивідуальну продуктивність праці, може негативно позначатися на підвищенні продуктивності в цілому, що пов'язане з утворенням нових вузьких місць у виробництві, зростанням об'ємів незавершеного виробництва і збільшенням запасів. Таким чином, гонитва за зростанням індивідуальної

продуктивності праці у ряді випадків може привести лише до додаткових витрат і аритмії у виробництві.

По-друге, орієнтація на норму виробітку неминуче веде до зростання об'ємів виробництва в збиток якості. До того ж виконавши норму, робітник часто не прагне шукати шляху вдосконалення роботи, що, зрештою, веде до заборони раціоналізаторської активності. На передових фірмах при організації стимулювання від показників індивідуального виробітку переходять до показників, що характеризують продуктивність праці робітників і службовців в цілому.

Повертаючись до питання оплати праці, слід ще раз відзначити, що в рамках нового управлінського підходу відбувається відмова не тільки від індивідуальної відрядної оплати праці, але перш за все, від почасової системи, при цьому система матеріального стимулювання орієнтується на фактичну кваліфікацію працівника, а не на кваліфікацію, одержану по диплому, а на рівень кваліфікації виконуваної роботи.

На підприємствах таких фірм, як "Дженерал Моторе" і "Тойота" почасова оплата відсутня, працівники ж одержують фіксоване дарування за кваліфікацію, а не за число людино-годин, проведених на своєму робочому місці. Під фактичною кваліфікацією розуміється здатність працівника не тільки виконувати свої безпосередні службові обов'язки, але і здатність брати участь в рішенні виробничих проблем, знати їх і розбиратися в будь-якому аспекті господарської діяльності свого підприємства.

Не можна недооцінювати важливість наявності у працівника мотивації виконувати будь-яку роботу не для себе. Для будь-якої людської діяльності повинен бути стимул. Основна задача менеджера (керівника) знайти для кожного працівника особисто його мотив діяльності. У великих колективах складно здійснити особистий контроль. На таких складних виробництвах, як конвеєр, за кожним працівником не стежиш. Якість же виробу залежить від кожного. Просто відбуваючи робочий годинник на конвеєрі робітник менш серйозно відноситься до поставленої задачі. Як його умовити або примусити?

Складальний конвеєр в автомобілебудуванні досягає в довжину більше кілометра. На ньому тисячі робітників. Тут відразу хочеться пригадати Японію з її високою якістю збірки. Безумовно треба примусити кожного працівника усвідомити, що від його результатів залежить загальний успіх.

Важко говорити про мотивацію для якоїсь абстрактної виробничої області. У цій курсовій роботі я тільки намагалась охопити основні тенденції. Очевидно, що пряме копіювання методів управління вживаних в машинобудуванні буде неефективне в роздрібній торгівлі. Очевидне тільки те, що стимулювання співробітника здійснюватиметься цілим комплексом заходів.

Управління людьми - це мистецтво. Йому не можна навчитися заочно, без практики. Тільки практика, роки роботи, багато прочитаних книг, окремі теоретичні методи можуть дати результат в реальному житті.

Як приклад прояву економічних методів управління персоналу можна привести наступне:

*Субсидування персоналу.* Багато компаній мають їдальні, що субсидуються, і ресторани для свого персоналу. Це може бути неможливо для малого бізнесу у фінансовому відношенні, але можна розглянути можливість установки автоматів для продажу гарячих напоїв і легкої закуски і запропонувати талони на сніданок.

Товари із знижкою. Більшість бізнесменів дозволяє придбавати своїм працівникам товари і послуги фірми із знижкою від 10% і вище. Завжди слід надавати своїм працівникам великі знижки. Це дозволить збільшити лояльність персоналу.

Позики. Деякі працедавці дають своїм працівникам безпроцентні позики або позики з низьким відсотком на різні цілі (наприклад, для переїзду).

Приватне страхування здоров'я. Деякі фірми виробляють приватне страхування здоров'я своїх працівників. Багато хто з цих працівників відчуватиме себе спокійніше і впевненіше, знаючи, що про них поклопочуться, якщо вони захворіють. Швидка медична допомога працівникам також приносить користь - працівник швидше повернеться на роботу і буде

готовий виконувати свої обов'язки.

Згідно визначенню Всесвітньої організації охорони здоров'я, здоров'я - це стан хорошого фізичного, психічного і соціального самопочуття, тобто здоров'я - це не тільки відсутність хвороби або травми. Урівноважена і зріла особа будується на цих трьох основних елементах. Відповідальність за створення хорошого самопочуття лежить в першу чергу на самій людині. Цілеспрямована турбота про здоров'я відображає здатність і бажання особи відповідати за себе.

Керівник повинен піклуватися про те, щоб не піддавати небезпеці здоров'я увіренних йому співробітників. Він відповідальний за те, щоб в їх сфері діяльності були всім відомі і виконувалися розпорядження по техніці безпеки. Керівник не повинен доручати своїм співробітникам роботу, яка не відповідає стану їх здоров'я.

*Адміністративні методи* є способом впливу управлінських дій на персонал і базуються на владі, дисципліні і стягненнях.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися в певній організації і т.п. Ці методи дії відрізняє прямий характер дії: будь-який регламентуючий або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, діючим на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищестоящих органів управління. *Розрізняють п'ять основних способів адміністративної дії:*

- організаційні дії;
- розпорядчі дії;
- матеріальна відповідальність і стягнення;
- дисциплінарна відповідальність;
- адміністративна відповідальність.

*Організаційні дії* засновані на підготовці і затвердженні внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність персоналу конкретного

підприємства. До них відносяться статут підприємства або організації, колективний договір між адміністрацією і трудовим колективом, Правила внутрішнього трудового розпорядку, організаційна структура управління, штатний розклад підприємства, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції співробітників і організація робочих місць. Ці документи (окрім статуту) можуть оформлятися у вигляді стандартів організації і обов'язково вводяться в дію наказом керівника. Ці документи обов'язкові для всіх співробітників, і їх недотримання спричиняє за собою застосування дисциплінарних стягнень.

*Вказівки і інструкції* є локальним видом організаційної дії і найчастіше направлені на оперативне регулювання управлінського процесу в короткі терміни і для обмеженого числа співробітників. Якщо вказівки або інструкції даються в усній формі, то вони потребують чіткого контролю виконання або повинні бути основою високої довіри в схемі відносин "керівник - підлеглий". Крім того, при їх реалізації вищий ступінь виконання рішень.

*Розпорядчі дії* направлені на досягнення поставлених цілей управління, дотримання внутрішніх нормативних документів або підтримку системи управління підприємством в заданих параметрах шляхом прямого адміністративного регулювання. До відомих способів розпорядливої дії слід віднести накази, розпорядження, вказівки, інструкції, цільове планування, нормування праці, координацію робіт і контроль виконання.

Найкатегоричнішою формою розпорядчої дії є *наказ*. Він зобов'язує підлеглих точно виконати ухвалене рішення у встановлені терміни, а його невиконання спричиняє за собою відповідну санкцію. Наказ звичайно складається з п'яти частин:

- констатація ситуації або події,
- міри по усуненню недоліків або забезпеченню адміністративного регулювання,
- виділені ресурси для реалізації рішення,
- терміни виконання рішення,

- контроль виконання.

*Розпорядження* виступає як другий основний вид розпорядливої дії. Воно обов'язкове для виконання в межах конкретної функції управління і структурного підрозділу. Розпорядження може містити всі перераховані вище частини наказу і так само, як і наказ, обов'язково для виконання перерахованими в ньому підлеглими. Відмінність розпорядження від наказу полягає у тому, що воно не охоплює всі функції підприємства і звичайно підписується заступниками керівника підприємства.

*Дисциплінарна відповідальність і стягнення* застосовуються у разі порушення трудового законодавства, коли має місце дисциплінарна провина, під якою розуміється протиправне винне невиконання або неналежне виконання трудових обов'язків працівником. Невиконання працівником трудових обов'язків існує тоді, коли доведена його особиста вина і він діяв умисне і необережно. Якщо ж працівник порушив свої трудові обов'язки з причини від нього незалежною (відсутність нормальних умов праці, недостатня кваліфікація для виконання дорученої роботи і ін.), то він не може притягати до дисциплінарної відповідальності. Для залучення працівника до дисциплінарної відповідальності необхідна наявність трьох умов:

- невиконання або неналежне виконання трудових обов'язків;
- протиправні дії або бездіяльність працівника;
- порушення правових норм з вини працівника.

*Дисциплінарні стягнення* накладаються керівником підприємства, а також іншими посадовцями, яким делеговані у встановленому законному порядку відповідні права. Право накладати дисциплінарні стягнення можуть мати начальники цехів, керівники відділів і служб, керівники самостійних структурних підрозділів, начальники ділянок. Звільнення можуть здійснювати тільки керівники підприємства, керівники ж структурних підрозділів можуть клопотати про застосування цих стягнень.

За провину у сфері трудових правовідносин можуть також застосовуватися *покарання*, які за своїм статусом не є дисциплінарними



стягненнями і які можуть застосовуватися одночасно з дисциплінарними стягненнями. До таких заходів можна віднести позбавлення співробітника премій, передбачених Положенням про оплату праці, що провинився. Керівництво підприємства має право позбавити працівника винагороди, що провинився, по підсумках за рік, не надавати йому пільгові путівки в санаторії і будинки відпочинку, перенести чергу на отримання житлової площі. У ряді випадків допускається одночасне накладення адміністративного і дисциплінарного стягнення. Так, працівник за появу на роботі в нетверезому вигляді може бути підданий заходам дисциплінарного покарання і адміністративному штрафу.

*Матеріальна відповідальність і стягнення.* Матеріальна відповідальність працівників виражається в їх обов'язку відшкодувати збиток, заподіяний винною дією або бездіяльністю підприємству, на якому вони працюють. Матеріальна відповідальність покладається на працівників за збиток, заподіяний підприємству, з яким вони полягають в трудових відносинах, а також за збиток, що виник у зв'язку з відшкодуванням їм збитку, заподіяного його працівниками третім особам, якщо цей збиток відшкодований підприємством. В цьому випадку по заявленому позову на працівника може бути у порядку регресу покладена обов'язок відшкодувати цей збиток підприємству в межах, передбаченим цивільним законодавством. Найчастіше до видів збитку, який необхідно відшкодувати, відносяться наступні випадки: знищення або псування майна по недбалості робітника; втрата документів, устаткування; вимушений простій на підприємстві з вини працівника і ін. Матеріальна відповідальність може бути повною і обмеженою, індивідуальною і колективною.

*Адміністративна відповідальність і стягнення* застосовуються у випадках здійснення адміністративних правопорушень. Розрізняють такі види адміністративного стягнення, як попередження, штрафи, адміністративний арешт, виправні роботи, конфіскація або відшкодувальне вилучення предметів.

Адміністративні методи управління є могутнім важелем досягнення поставлених цілей у випадках, коли потрібно підпорядкувати колектив і направити його на рішення конкретних задач управління. Ідеальною умовою їх ефективності є високий рівень регламентації управління і трудової дисципліни, коли управлінські дії без значних спотворень реалізуються нижче стоячими ланками управління. Це особливо актуально у великих багаторівневих системах управління, до яких відносяться крупні підприємства. Демократизація управління і розвиток ринкових відносин в країні, розвал централізованої адміністративної системи і деформація Морального кодексу будівника комунізму знизили роль адміністративних методів управління на підприємствах. Ряд суперечливих процесів в суспільстві також перешкоджає використуванню адміністративних методів. До них відносяться зростання безробіття і часткова зайнятість на підприємствах, значна інфляція протягом останніх років, перевищення темпів зростання цін на споживні товари над темпами зростання заробітної платні, порушення звичного устрою життя в сім'ї.

*Соціально-психологічні методи* - це способи здійснення управлінських дій на персонал, що базуються на використуванні закономірностей соціології і психології. Об'єктом дії цих методів є групи людей і окремі особи. По масштабу і способам дії ці методи можна розділити на дві основні групи: соціологічні методи, які направлені на групи людей і їх взаємодії в процесі виробництва (зовнішній світ людини); психологічні методи, які направлено впливають на особу конкретної людини (внутрішній світ людини).

Таке розділення достатньо умовне, оскільки в сучасному суспільному виробництві людина завжди діє не в ізольованому світі, а в групі різних по психології людей. Проте ефективне управління людськими ресурсами, що складаються з сукупності високорозвинутих осіб, припускає знання як соціологічних, так і психологічних методів.

Соціологічні методи виконують важливу роль в управлінні персоналом, вони дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, зв'язати мотивацію людей з

кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і дозвіл конфліктів в колективі.

*Соціальне планування* забезпечує постановку соціальних цілей і критеріїв, розробку соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, потреба в житлі, умови праці і ін.) і планових показників, досягнення кінцевих соціальних результатів. Наприклад: збільшення тривалості життя, зниження рівня захворюваності, зростання рівня освіти і кваліфікації працівників, скорочення виробничого травматизму, збільшення житлової площі на 1 працівника і ін. Конкретною формою соціального планування є план соціального розвитку організації.

*Психологічні методи* виконують дуже важливу роль в роботі з персоналом, оскільки направлені на конкретну особу робітника або службовця і, як правило, строго персоніфіковані та індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, його особи, інтелекту, відчуттів, образів і поведінки з тим, щоб направити внутрішній потенціал людини на рішення конкретних задач підприємства.

*Психологічне планування* складає новий напрям в роботі з персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу підприємства. Воно виходить з необхідності концепції всестороннього розвитку особи людини, усунення негативних тенденцій деградації відсталого частини трудового колективу. Психологічне планування припускає постановку цілей розвитку, і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів. *До найважливіших результатів психологічного планування відноситься:*

- формування підрозділів ("команд") на основі психологічної відповідності співробітників;
- комфортний психологічний клімат в колективі;
- формування особистої мотивації людей виходячи з філософії підприємства;
- мінімізацію психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів,

роздратувань);

- розробку службової кар'єри на основі психологічної орієнтації працівників;

- зростання інтелектуальних здібностей членів колективу і рівня їх освіти;

- формування корпоративної культури на основі норм поведінки і образів ідеальних співробітників.

Але давайте детальніше розглянемо розробку службової кар'єри на основі психологічної орієнтації працівників. Кар'єрне стимулювання сьогодні все більш привертає увагу менеджерів серйозних фірм. Воно дозволяє задіювати внутрішній потенціал співробітників об'єднуючи в собі цілий комплекс заходів стимулювання ефективної праці і розвитку професійного потенціалу співробітників.

*Кар'єра* - "успішне просування вперед в тій або іншій області (суспільної, службової, наукової, професійної) діяльності". Кар'єра є результатом усвідомленої позиції і поведінки людини у області трудової діяльності, пов'язаним з посадовим або професійним зростанням. Кар'єру — траєкторію свого руху — людина будує сама, погодившись з особливостями внутрішнього і поміж організаційної реальності і головне — з своєю власною метою, бажаннями і установками. Можна виділити декілька принципових траєкторій руху людини в рамках професії або організації, які приведуть до різних типів кар'єри:

- *Професійна кар'єра* — зростання знань, умінь, навиків. Професійна кар'єра може йти по лінії спеціалізації (поглиблення в одній, вибраній на початку професійного шляху, лінії руху) або транспрофесіоналізації (оволодіння іншими областями людського досвіду, зв'язане, швидше, з розширенням інструментарію і областей діяльності).

- *Внутрішньоорганізаційна кар'єра* — пов'язана з траєкторією руху людини в організації. Вона може йти по лінії:

- ▶ вертикальної кар'єри — посадове зростання;

- ▶ горизонтальної кар'єри — просування усередині організації, наприклад роботи в різних підрозділах одного рівня ієрархії;
- ▶ доцентрової кар'єри — просування до ядра організації, центру управління, все більш глибоке включення в процеси ухвалення рішень.

Зустрічаючись з новим співробітником, менеджер по персоналу повинен враховувати етап кар'єри, який він проходить в даний момент. Це може допомогти уточнити цілі професійної діяльності, ступінь динамічності і головне — специфіку індивідуальної мотивації. Короткий опис етапів кар'єри відображений в нижче наведеній табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Основні етапи кар'єри

Етап кар'єри	Віковий період	Коротка характеристика	Особливості мотивації
Попередній	До 25 років	Підготовка до трудової діяльності, вибір сфери діяльності	Безпека, соціальне визнання
Становлення	До 30 років	Освоєння роботи, розвиток професійних навиків	Соціальне визнання, незалежність
Просування	До 45 років	Професійний розвиток	Соціальне визнання, самореалізація
Завершення	Після 60 років	Підготовка до переходу на пенсію, пошук і навчання власної зміни	Утримання соціального визнання
Пенсійний	Після 65 років	Заняття іншими видами діяльності	Пошук самовираження в новій сфері діяльності

Етап кар'єри (як крапка на тимчасовій осі) не завжди пов'язаний з етапом професійного розвитку. Людина, що знаходиться на етапі просування, в рамках іншої професії може не бути ще високим професіоналом. Тому важливо розділяти етап кар'єри — часовий період розвитку особи і фази розвитку професіонала — періоди оволодіння діяльністю. *Розрізняють такі фази розвитку професіонала:*

*оптант (фаза оптації).* Людина стурбована питаннями вибору або вимушеної зміни професії і робить цей вибір. Точних хронологічних меж тут,

як і відносно інших фаз, бути не може, оскільки вікові особливості задаються не тільки фізіологічними, але і багатоаспектними умовами культури;

*адепт (фаза адепта)*. Це людина, що вже встала на шлях прихильності професії і освоює її. Залежно від професії це може бути і багаторічний, і зовсім короткочасний процес (наприклад, простий інструктаж);

*адаптант (фаза адаптації, звикання молодого фахівця до роботи)*. Як би не був налагоджений процес підготовки того або іншого професіонала в учбовому закладі, він ніколи не підходить "як ключ до замку" виробничій роботі;

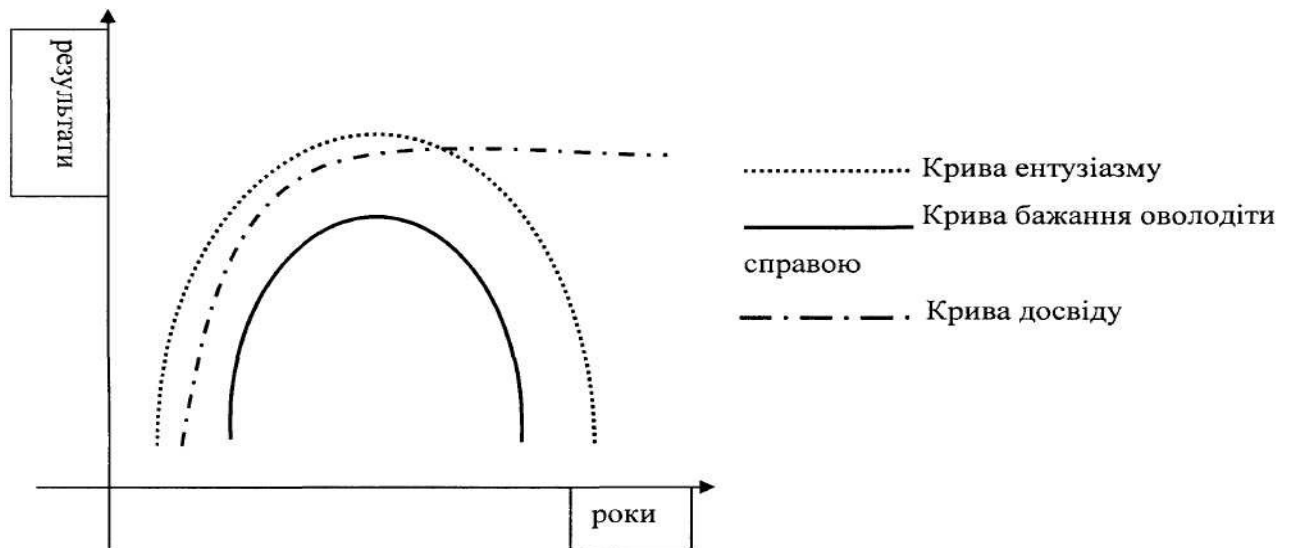
*інтернал (фаза інтернала)*. Досвідчений працівник, який любить свою справу і може цілком самостійно, все більш надійно і успішно справлятися з основними професійними функціями, що визнають товариші по роботі, по професії;

*майстер (фаза майстерності, що продовжується)*. Працівник може вирішувати і прості, і найважчі професійні задачі, які, мабуть, не всім колегам по плечу;

*авторитет (фаза авторитету, як і фаза майстерності, підсумовується також з подальшою)*. Майстер своєї справи, вже добре відомий в професійному крузі або навіть за його межами (у галузі, в країні). Залежно від прийнятих в даній професії форм атестації працівників він має ті або інші високі формальні показники кваліфікації;

*наставник (фаза наставництва)*. Авторитетний майстер своєї справи, в будь-якій професії "обростає" однодумцями, учнями.

Зміна основних мотиваційних стимулів у міру перебування людини в організації на одній посаді відбита на поданому рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Психологічне відношення до роботи залежно від перебування на посаді**

Очевидно, що для підтримки внутрішніх стимулів співробітника необхідно організувати певні види переміщень і кар'єрних пересувань. Важливою умовою цілеспрямованого розвитку внутрішнього потенціалу співробітника і ефективного використання його потенціалу є планування кар'єри.

*Планування кар'єри* — один з напрямів кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії і етапів розвитку і просування фахівців.

Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання.

Перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм певної позиції в організації, є кар'єрограму, формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання і оволодіти потрібними навиками для ефективної роботи на конкретному місці.

Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер по персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер). Основні заходи щодо планування кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування, представлені в табл. 1.4.

*Просування по службі* визначається не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але і об'єктивними, зокрема такими об'єктивними умовами, як:

- ▶ вища точка кар'єри — вищий пост, існуючий в конкретній даній організації;
- ▶ довжина кар'єри — кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної індивідумом в організації, до вищої крапки;
- ▶ показник рівня позиції — відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідум в даний момент своєї кар'єри;
- ▶ показник потенційної мобільності — відношення (у деякий певний період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідум. Залежно від об'єктивних умов внутрішньоорганізаційна кар'єра може бути перспективною або тупиковою — у співробітника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка.

*Таблиця 1.4*

### Планування кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи щодо планування кар'єри
Співробітник	Первинна орієнтація і вибір професії Вибір організації і посади Орієнтація в організації Оцінка перспектив і проектування зростання Реалізація зростання
Менеджер по персоналу	Оцінка при прийомі на роботу Визначення на робоче місце Оцінка праці і потенціалу співробітників Відбір в резерв Додаткова підготовка Програми роботи з резервом Просування Новий цикл планування
Безпосередній керівник (лінійний менеджер)	Оцінка результатів праці Оцінка мотивації Організація професійного розвитку Пропозиції по стимулюванню Пропозиції по зростанню



Практика планування кар'єри в організаціях включає поєднання особистих очікувань у області своєї кар'єри з можливостями, доступними в даній організації. Планування кар'єри припускає визначення засобів для досягнення бажаних результатів, включаючи формування зразків кар'єри як засіб досягнення цілей.

Менеджер по персоналу вже при прийомі кандидата повинен спроектувати можливу кар'єру і обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Одна і та ж кар'єрна лінія для різних співробітників може бути і привабливою, і нецікавою, що істотним чином позначиться на ефективності їх подальшої діяльності.

Тим часом, можливості управління кар'єрою співробітників, її розвитку і використання як засоби стимулювання обмежені сформованістю на підприємстві загальної системи управління кар'єрним процесом. "Хоча планування такого роду не є істотно новим, багато фірм лише зараз починають використовувати його як спосіб швидше за запобігання, ніж "лікування" проблем, пов'язаних з кризами почала і середини кар'єри менеджерів".

Комплексна система управління кар'єрним процесом повинна включати взаємозв'язані між собою цілі, функції, технології, принципи, структуру і кадри управління кар'єрою. Цілі системи управління кар'єрним процесом повинні витікати із загальних цілей системи управління персоналом, але разом з цим мати специфіку даної сфери діяльності організації у області управління людськими ресурсами.

Доцільно, щоб психологічне планування і регулювання виконувала професійна психологічна служба підприємства, що складається з соціальних психологів.

Розглянуті методи управління нерозривно зв'язані між собою, і мистецтво управління полягає в оволодінні цими методами, в правильному їх виборі і поєднанні, створюючому механізм управління.

Наступна таблиця 1.5 ілюструє взаємозв'язок між стилями керівництва і методами управління, де число знаків «+», характеризує ступінь переваги методів.

Таблиця 1.5

**Взаємозв'язок між стилями керівництва і методами управління**

Методи управління	Стилі управління		
	Автократичний	Демократичний	Ліберальний
Економічні	++	++	++
Адміністративні	+++	++	+
Соціально - психологічні	+	++	+++

*Джерело: сформовано автором*

*Автократичний стиль управління - явно тяжіє до організаційно - розпорядливих методів, що яскравіше виражають імператив влади, примушення. Ліберальний стиль керівництва істотно тяжіє до соціально - психологічним методам управління можливо навіть в збиток правам і відповідальності. Найбільші потенційні можливості щодо використання усіх методів управління стостерігаються у демократичного стилю управління.*

## **Висновки до розділу 1**

Отже, можна зробити висновок, що руйнівною силою в усій економіці є людські потреби. Кожна задоволена потреба породжує нову.

Потреби - це відчуття нестачі чогось необхідного для підтримки і розвитку осіб, особистості людини, суспільства в цілому. Це особливий психологічний стан незадоволення, внутрішньої напруги, дискомфорту, невідповідності внутрішнього стану зовнішнім умовам існування.

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх руйнівних сил, які спонукають індивіда до діяльності, початку поведінки і форми діяльності, а

також надають цій діяльності цілеспрямованість, спрямовану на досягнення особистісних і організаційних цілей.

Формування мотиваційного механізму спрямоване на:

- забезпечення зайнятості персоналу;
- справедливий розподіл доходу та вплив зростання в період сплати премії;
- створення умов для професійного та професійного розвитку працівників;
- забезпечення сприятливих умов праці та збереження здоров'я працівників;
- створення атмосфери внутрішньої довіри та зворотного зв'язку.

Ринкова економіка по-новому поставити перед собою завдання узгодити функції держави й організації у сфері праці. Держава повинна мати механізм контролю за:

- умови праці на виробництві, щоб реконструкція не тільки сприяла підвищенню продуктивності праці, а й створювала сприятливі умови для працівників;
- якість трудового життя;
- стан організації безперервності процесу професійного навчання та розвитку кадрів;
- справедливість в оплаті праці, заснована на диференціації заробітку за критерієм трудового вкладу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В МВКПП «Агро ЛТД»

#### **2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності товариства та місце у ній мотиваційного механізму**

Мале виробничо-комерційне приватне підприємство «Агро ЛТД» засновано 25 листопада 1995 року, свідоцтво про державну реєстрацію номер 428. Засновник - Биїк Роман Андрійович. В перший час свого існування підприємство займалось роздрібною торгівлею продовольчими товарами. Протягом 2000-го підприємство відкрило цех по випечці хлібо-булочних виробів, а також автозаправочну станцію. На даний час у підприємстві налічується пекарня, автозаправка та 12 торгових пунктів по селах району.

Будь-яке суспільство для забезпечення нормального, достатнього, комфортного рівня своєї життєдіяльності здійснює безліч видів конкретної праці. З цією метою люди створюють певні організації, які спільно використовують ту чи іншу місію діють на засадах правил і процедур.

Місце знаходження МВКПП «Агро ЛТД» Україна, Львівська область, Самбірський район, м. Турка, вулиця Молодіжна 28.

Метою діяльності підприємства є здійснення виробничо-торговельної, інвестиційної та іншої підприємницької діяльності підприємства спрямованої на отримання прибутку, задоволення соціально-політичних інтересів акціонерів і трудового колективу, задоволення потреб ринку в послугах і товарах. Основна діяльність підприємства – це роздрібна торгівля пальним і виробництво хліба та хлібобулочних виробів, в також інші види роздрібної торгівлі.

Завданнями фінансової діяльності МВКПП "АГРО ЛТД" вибір оптимальних форм фінансування, структури капіталу підприємства і напрямків його виробництва. З метою забезпечення максимальної високої прибутковості, балансування в часі надходжень і витрат платіжних засобів, підтримання

належно ліквідності та своєчасності розрахунків. Під структурою підприємства розуміють його внутрішній устрій, яка характеризує склад підрозділів і систему зв'язків підпорядкованості та взаємодії між ними. При цьому розрізняють виробничу і загальну структуру підприємства. Основну діяльність МВКПП «Агро ЛТД» становлять виробничі процеси, що виконуються у відповідних підрозділах, саме склад цих підрозділів характеризує виробничу структуру підприємства.

МВКПП «Агро ЛТД» в залежності від масштабів діяльності, виробничо-технологічних особливостей, стратегічних і поточних завдань діяльності відноситься до першого типу організаційних структур управління – *лінійної організаційної структури управління*.

Процес управління є невід'ємною частиною виробничо-господарської діяльності, одним з важливих чинників зростання ефективності виробництва. Але, для того, щоб грамотно і ефективно працювати, необхідно мати в своєму розпорядженні потрібну інформацію, методи її збору і обробки для аналізу.

*Керівництво поточної діяльністю здійснюється директором.* Директор: керує усіма видами діяльності підприємства, організує роботи й ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства, посиляє їх діяльність досягнення високих темпів розвитку і вдосконалення виробництва, підвищення продуктивність праці, ефективності виробництва та якості продукції.

*Начальник із виробництва:* забезпечує поточну організацію робіт, ритмічність і підвищення ефективності виробництва, введення на дію потужностей та об'єктів виробництва, у встановлених термінів за високого ролі виконуваних робіт. Виробничий відділ – забезпечує поточну організацію робіт, ритмічність і підвищення ефективності виробництва, набрання нею чинності потужностей та об'єктів в встановлених термінів, підвищення продуктивність праці та зниження собівартості продукції.

*На працівників служби техніки безпеки* покладається: здійснення контроль над дотриманням майстрами, виробниками робіт, керівниками ділянок та інших підрозділів інструкцій та інших нормативних актів органів

державного нагляду; за правильним використанням коштів, асигнованих на заходи щодо охорони праці; за забезпеченням працюючих спецодягом, спецвзуттям, засобами індивідуального захисту, за організацією їх збереження, прання і ремонту; підготовка проектів наказів з питань техніки безпеки та виробничої санітарії.

Планування, облік та аналіз продукції, яка виготовляється для продажу, здійснюється в натуральних та вартісних одиницях. Для оцінки напруженості виробленої програми вивчають повноту використання підприємством потенційних можливостей.

Борошно доставляється на хлібозавод борошновозом. Для транспортування борошна від шламовоза до силосу ХЕ-160А (2) використовують підбиральну щітку ХШЫП-2(1), до якої підключена борошнопровід хлібозаводу. Для доставки борошна в мішках і завантаження силосів використовується ГМП-66М (0), який оснащений поворотним краном М-122.

Далі за допомогою поворотного клапана М-122(0) борошно через борошнопрохід надходить у класифікатор Ш-2-ХМВ (4), де просіюється та очищається від сторонніх і залізистих домішок. При просіюванні борошно аерується, що покращує його хлібопекарські властивості. Облік борошна здійснюється за допомогою тензодатчиків, встановлених в опорах силосів. Просіяне борошно завантажують у виробничі силоси ХЕ-63В (5) ємністю 500 кг борошна для тіста.

Служба маркетингу в нинішньому вигляді була створена в компанії в 1998 році. Раніше маркетингової служби як такої компанія не мала. З моменту виходу підприємства на самостійну ринкову діяльність в структурі управління підприємством існувала посада менеджера з продажу, при якій очолював відділ збуту, співробітники якого були менеджерами з продажу. Разом з керуючими директорами менеджер з продажу вирішував весь комплекс маркетингових завдань, які на той час включали пошук клієнтів, організацію поставок і оплати.

При цьому таких функцій, як планування маркетингу, дослідження ринку, реклама тощо в компанії фактично не було.

Проте останнім часом у зв'язку зі значним розширенням діяльності компанії, посиленням конкуренції на ринку, а головне – з огляду на високі завдання, які стоять перед компанією, керівництво компанії усвідомило необхідність впровадження низки маркетингових заходів. Здійснювати заходи для успішного функціонування в ринкових умовах. У зв'язку з цим на підприємстві була створена повноцінна маркетингова служба.

Механізм мотивації праці визначається системою зацікавленості та заохочення. Мотиваційний аспект управління працею широко поширений у країнах з розвинутою ринковою економікою. Механізм мотивації в компанії спрямований на виживання та успіх у конкурентній боротьбі. Функціонування цього механізму забезпечується мотивами конкуренції у створенні нових продуктів і технологій, підприємницькими стратегіями, мотивами підприємницького ризику, мотивами підприємницького реагування на зміни зовнішнього середовища, мотивами внутрішнього підприємництва, які забезпечують гнучкість управління та його прийняття інновацій в самій компанії.

Ефективний мотиваційний механізм повинен забезпечити успішне перетворення сукупності факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, очікувань, поведінкових реакцій із лінійного, дискретного стану в замкнутий, повторюваний процес. Мотиваційний механізм контролю за поведінкою співробітників базується на таких факторах, як система формальних процедур і правил виконання функцій і роботи, спрямованих на досягнення мети компанії, і уявлення керівництва про реальні інтереси, мотиви і потреби співробітників в організації, а також уявлення керівництва про реальні інтереси, мотиви і потреби працівників організації. способи їх задоволення, сутнісні цінності і норми поведінки.

Основними складовими мотиваційного механізму в МВКП «АГРО ЛТД» є:

1) удосконалення системи оплати праці, надання працівникам можливості брати участь у прибутках організації;

2) Удосконалення організації праці, що включає цілепокладання, розширення трудових функцій, збагачення роботи, чергування виробництва, використання гнучкого графіка, поліпшення умов праці.

## **2.2. Роль відділу управління персоналом у формуванні мотиваційного механізму**

Що стосується «Управління персоналом», в системі якого існує первинний етап планування, прогнозування та маркетингу персоналу, стратегічна система вдосконалення механізмів управління персоналом (менеджменту) на підприємстві повинна системно базуватися на чотирьох основних напрямках:

- 1) планування потреб у персоналі;
- 2) нарахування заробітної плати;
- 3) система регулювання кадрових відносин;
- 4) підготовка та перепідготовка кадрів.

Кваліфіковані співробітники є найважливішим ресурсом компанії і можуть створити вирішальну конкурентну перевагу. Як ваш відділ кадрів може гарантувати, що кваліфіковані співробітники будуть прийняті до вашої компанії, мінімізуючи плинність кадрів і продуктивність? Які заходи щодо підвищення привабливості робочого місця є найбільш ефективними і вносять вирішальний внесок у підвищення мотивації співробітників? Ключове слово: бренд роботодавця? Як я можу забезпечити індивідуальний розвиток співробітників і менеджерів? Ці та інші питання стосуються галузі Управління персоналом, сфери роботи тимчасового директора з персоналу.

На додаток до повсякденної діяльності відділ кадрів також є важливою частиною планування та реалізації корпоративної стратегії. Далекоглядне



планування персоналу з ефективним набором персоналу в поєднанні з системою винагороди і стимулювання, заснованої на результатах, або поточними моделями робочого часу є ключовим фактором сталого успіху компанії. У часи криз і реструктуризації також важливо забезпечити соціально прийнятний і відповідальний спосіб роботи, не ставлячи під загрозу конкурентоспроможність компанії в середньостроковій перспективі.

З нашої точки зору, інноваційна роль мотивації безпосередньо впливає на всі підсистеми управління персоналом - від планування до забезпечення інформації, що вимагає поліпшення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем - навчальними закладами, управлінням персоналом, кадровими агентствами і т. д.

На цьому тлі можна відзначити, що розвиток трудової мотивації як такої залежить від підрозділів підприємства, які реалізують всі функції системи управління персоналом, а не просто стимулюють працю.

Водночас це набуває профілактичного значення:

- мотивація співробітників в підрозділах, задіяних в системі управління персоналом;
- пошук способів мотивації потенційних співробітників в компанії з урахуванням того, що пропонується на ринку праці;
- налагоджена взаємодія між працівниками структурних підрозділів, які займаються виконанням функцій щодо вдосконалення системи управління персоналом, а саме: планування, прогнозування і маркетинг персоналу, наймання та облік персоналу, умови праці, встановлення позитивних трудових відносин між працівниками, стимулювання праці, розвиток персоналу, соціальний розвиток трудового колективу, розробка організаційних структур управління, правове забезпечення трудових відносин, інформаційна взаємодія з зовнішнім середовищем.

У МВКПП «АГРО ЛТД» функції служби Управління персоналом виконує відділ кадрів, в якому працює всього 1 штатний співробітник - інспектор з кадрів. Також певні функціональні обов'язки з мотивації праці виконує

фінансовий відділ, зокрема, бухгалтер, який розраховує заробітну плату, та відділ охорони праці.

*Відділ кадрів МВКПП «АГРО ЛТД» виконує наступні мотиваційні функції:*

- вивчає ділові якості та інші індивідуальні особливості фахівців компанії з метою відбору персоналу на посади, бере участь в організації підвищення кваліфікації фахівців, визначає коло фахівців, які потребують регулярної та перееатестації;

- організовує підготовку матеріалів для ознайомлення робітників і службовців із заохоченнями та нагородами;

- вживає заходів щодо вдосконалення форм і методів роботи з персоналом;

- аналізує причини плинності кадрів, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, готує пропозиції щодо усунення виявлених недоліків, забезпечує постійне підвищення рівня загальної освіти та професійної підготовки і кваліфікації працівників відповідно до вимог до освоєння нових видів продукції, обладнання, технологій;

- керує організацією навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві, практичною підготовкою молодих спеціалістів у період їх стажування;

- керує роботою по відправці менеджерів і фахівців до навчальних закладів для навчання і підвищення кваліфікації;

- керує роботою з удосконалення форм і методів професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу на виробництві.

*Бухгалтер цієї компанії виконує наступні функції:*

- виконує роботу з удосконалення організації праці, форм і систем оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників;

- аналізує ефективність застосування існуючих форм і систем винагороди, матеріального і морального стимулювання, забезпечує розробку пропозицій

щодо їх вдосконалення, а також проектів положень про винагороди працівникам;

- спрямовує роботу на вивчення організації та умов праці та виявлення резервів для підвищення продуктивності праці, скорочення важкої фізичної праці та створення сприятливих умов праці;

- організовує роботу з нормування праці, впровадження технічно визначених стандартів, вдосконалення нормування на основі застосування міжгалузевих, галузевих та інших прогресивних трудових стандартів;

- бере участь у підготовці проектів кошторисів на використання коштів на соціально-культурні заходи.

*Відділ хорони праці:*

- здійснює контроль за створенням безпечних і здорових умов праці на підприємстві, дотриманням чинного законодавства, інструкцій, правил з охорони праці, з наданням працівникам встановлених пільг і компенсацій відповідно до умов праці;

- організовує вивчення умов праці на робочих місцях, перевірку технічного стану обладнання, засобів захисту;

- бере участь у розробці проектів щодо поліпшення умов праці на підприємстві, в аналізі причин виробничого травматизму, професійних і непрофесійних захворювань, заходи щодо їх попередження та усунення;

- бере участь у впровадженні більш досконалих структур і засобів захисту, раціонального режиму праці та відпочинку, рекомендацій науково-дослідних інститутів з наукової організації праці для збереження здоров'я та ефективності, підвищення змістовності та привабливості праці;

- контролює правильність складання заяв на спецодяг, спеціальні захисні пристосування, своєчасну видачу працівникам засобів індивідуального захисту.

Станом на липень 2022 року МВКПП «АГРО ЛТД» має 28 штатних одиниць (див. додаток Б). Таблиця 2.1 відображає загальну кількість співробітників та їх зміни за останні три роки.

Тут ми бачимо, що кількість працівників, зайнятих повний робочий день, зростає. І саме в сфері працюючих людей спостерігається приріст, особливо серед продавців, офіціантів, пекарів. Це пов'язано зі зростанням операційної діяльності компанії за останні кілька років.

*Набір персоналу є найбільш важливим завданням кадрової служби компанії. Це не тільки завершення стану, а й формування резерву кандидатів, незважаючи на всі робочі місця, з урахуванням майбутніх змін (звільнення працівників по пенсіях, декретна відпустка, розірвання трудових договорів і т.д.).*

*Таблиця 2.1*

**Чисельність персоналу в МВКПП «АГРО ЛТД»у 2020-2022 рр.**

Назва	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб		
	2020 р.	2021р.	2022р.
Середньооблікова кількість штатних працівників, з них:	17	22	28
Робітники	11	17	24
Керівники, спеціалісти, службовці	3	4	4
Обслуговуючий персонал	3	4	4

*Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних підприємства*

Набір персоналу - це довга і відповідальна робота, так як вона зосереджена на початковому етапі, а не на остаточному етапі, і, отже, це не тільки завершення штату, а й формування резерву кандидатів, незважаючи на всі робочі місця, з урахуванням майбутніх змін (звільнення працівників по пенсіях, відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами, розірвання трудових договорів і т.д.) Це довга і відповідальна робота, відноситься до Управління персоналом.

Помилки в підборі персоналу, особливо при відборі кандидатів на керівні посади, обходяться занадто дорого. Вербування здійснюється як ззовні, так і зсередини.

*Зовнішній набір персоналу* включає пропозиції населенню подати заявку на вакансії шляхом розміщення оголошень в газетах, журналах, звернення в агентства з працевлаштування, а також в коледжі та середні школи, що спеціалізуються на навчанні в бажаній області, а також в державні центри зайнятості.

*Внутрішній набір персоналу* полягає в просуванні співробітника по ієрархічній кар'єрних сходах. Внутрішня публікація вакансій для компанії дозволяє розглядати вже працюючих співробітників в якості кандидатів на відкриту вакансію.

Зовнішній набір дозволяє створити власну кадрову базу, оновити склад співробітників конкретного відділу і при необхідності доповнити їх фахівцями більш високого класу.

Внутрішній підбір персоналу сприяє розвитку робочого персоналу, підвищує задоволеність роботою, супроводжується відсутністю необхідності адаптувати співробітника команди до роботи в цій компанії, оскільки, на думку окремих експертів, це знижує матеріальні витрати.

Існують мінімальні вимоги, які визначаються для кожної посади відповідно до специфіки виконуваних функцій. Такими вимогами можуть бути: досвід, освіта, кваліфікація (наприклад, наявність прав на керування транспортними засобами), навички (володіння ПК і вміння працювати з певними програмами), вік. Попередній відбір проводиться менеджером з персоналу на основі аналізу резюме, представленого кандидатом.

*Резюме зазвичай повинно містити наступну інформацію:*

1. Особиста інформація.
2. Мета (ви повинні чітко вказати, яку мету переслідує заявник, коли відправляєте резюме в цю компанію, наприклад, щоб отримати певну посаду).
3. Дані про освіту.
4. Відомості про професійну діяльність (опис досвіду роботи проводиться в зворотному хронологічному порядку за посадою; увагу слід звернути на набутий досвід, навички та вміння).

5. Сфера професійних інтересів (бажано вказувати тільки ті, які сприяють зростанню кваліфікації у сфері діяльності, пов'язаної з функціональними особливостями вакантної посади).

Якщо у людини немає резюме, проводиться аналіз з використанням певної анкети - на основі інформації, що міститься в первинній анкеті, проводиться знайомство з кандидатом на посаду, і кандидати, які не відповідають вимогам за формальними характеристиками, відсіваються. З урахуванням інформації, зазначеної в анкетах, проводиться підготовка до початкового співбесіди.

Проведення початкового співбесіди є наступним етапом відбору персоналу.

Початкове співбесіду проводить фахівець відділу кадрів. Мета полягає в тому, щоб отримати більш юридичне знайомство з кандидатом, яке допоможе вам визначити його придатність для майбутньої роботи. Під час співбесіди здобувач також повинен отримати інформацію про компанію і майбутньої діяльності, яка визначить ступінь його інтересу до пропонованої посади. Фахівці з персоналу, як правило, приділяють набагато менше уваги цьому аспекту початкового співбесіди. У той же час отримання якомога повнішої інформації про характер майбутньої діяльності співробітника є важливим фактором зниження майбутньої плинності кадрів. Попередня Співбесіда також є рекламним інструментом, що інформує про імідж компанії.

*Основна мета кваліфікаційної співбесіди (співбесіди) - отримати відповідь на питання, чи зацікавлений здобувач у цій роботі і чи може він її виконати.*

Під час відбіркової співбесіди слід відповісти на наступні питання:

- чи зможе кандидат виконати це завдання?
- чи буде він це робити?
- чи підходить кандидат для цієї роботи (чи буде він кращим)?

Передбачається, що під час відбіркової співбесіди 70% часу кандидат повинен говорити, а 30% – інтерв'юер. Це вимагає, щоб менеджер міг формулювати питання.

Наступним етапом процесу відбору персоналу є оцінка кандидата. Метою оцінки кандидата є визначення його потенціалу та здатності адаптуватися до роботи в цій команді.

Таким чином, відбір співробітників в компанії здійснюється з числа претендентів на вакантну посаду шляхом оцінки відповідних якостей кандидатів. При цьому слід звернути увагу на те, що перелік якостей, які оцінюватиме кандидат, залежатиме від специфіки вакантної посади. Кандидат, що володіє всіма необхідними якостями для отримання вакансії, буде займати цю посаду.

Наступним етапом процесу відбору персоналу є розгляд поданих документів, збір та розгляд рекомендацій.

Таким чином, при його проведенні можуть прояснитися обставини, які необхідно прояснити на етапі заключної бесіди. На цьому етапі персональні дані аналізуються і перевіряються шляхом запиту від керівників з попереднього місця роботи та інших осіб, які добре знають кандидата. Для цього в основній анкеті повинні бути стовпці з проханням до заявника вказати, з ким можна зв'язатися для отримання рекомендацій.

Методи перевірки доступної інформації включають письмові та телефонні запити в організації, в яких заявник раніше навчався або працював. Одним з важливих джерел є інформація з вашої останньої роботи. Якщо заявник ще не пішов, рекомендується подавати таку заяву тільки з дозволу заявника. З певних причин вам не дозволяється повідомляти керівництву вашої компанії про свій намір змінити місце роботи. На це впливає ряд суб'єктивних факторів, зокрема, бажання позбутися працівника або, навпаки, утримати його.

Медичний огляд як етап процесу відбору є важливою частиною консолідованої оцінки придатності кандидата для роботи в компанії. Найчастіше роботодавець обмежується наданням медичної книжки. Однак до

цього етапу відбору не слід ставитися формально, так як це може завдати великої шкоди компанії. Таким чином, за допомогою медичного обстеження можна оцінити схильність заявника до алергічних захворювань, здатність переносити фізичні та психологічні навантаження. Таку інформацію можна отримати шляхом заповнення медичної анкети, спеціальних медичних оглядів, оглядів, постановки діагнозів.

*Наступним етапом процесу відбору є заключна співбесіда.*

Таким чином, висновок про результати підсумкової бесіди має велике значення при прийнятті рішення про прийом на роботу. Тому його виконання вважається обов'язковим. Якщо керівництво Компанії обмежується тільки однією співбесідою при прийомі на роботу, то в ході його реалізації додатково вирішуються описані вище завдання. Заключна співбесіда зазвичай проводиться з безпосереднім керівником. Заключна співбесіда з безпосереднім керівником має свої переваги і недоліки. Позитивним моментом є те, що такий підхід підвищує ймовірність професійної та психологічної сумісності керівника і його підлеглого, їх ефективної взаємодії. Однак по ряду причин (професійне розуміння, недостатня кваліфікація керівника, своєкорисливе розуміння) його висновок може бути суб'єктивним і не сприяти найму ефективного співробітника.

У разі найму співробітника на високі керівні посади підсумкове співбесіду проводиться спеціальною комісією, що складається з двох або більше осіб.

Метою заключної співбесіди є отримання інформації за темами, які не розглядалися на попередніх етапах відбору, або уточнення отриманої раніше інформації.

Основне завдання підсумкової співбесіди - з'ясувати цінність кваліфікації, досвіду, потенціалу та інших якостей здобувача, в тому числі особистих, для компанії і вакантної посади.

Далі ви можете перейти до розмови про: умови праці на підприємстві та в офісі; застосовні правила; заробітну плату, додаткові виплати та пільги. На



цьому етапі також обговорюються деякі питання, пов'язані з оформленням трудового договору. Повідомляється, що потім з'ясується, чи не змінилося бажання кандидата зайняти вакантну посаду. Після висловлення подяки за співбесіду призначається дата і форма, в якій заявник буде проінформований про прийняте рішення.

Заключним етапом процесу відбору персоналу є прийняття остаточного рішення про прийом на роботу. Таким чином, остаточне рішення про прийом на роботу приймається однією людиною або групою людей, які мають право приймати це рішення. Ці питання регулюються правилом найму, чинним на підприємстві. Весь обсяг інформації, зібраної в ході відбору, аналізується для прийняття рішення про прийом на роботу.

Прийом на роботу співробітника закінчується обговоренням і оформленням трудового договору (контракту). Таким чином, після прийняття рішення про прийняття працівника на роботу кадрова служба підприємства повинна юридично закріпити відносини, які встановлюються між працівником і компанією-роботодавцем: підготовка і підписання трудового договору або підряду; публікація процедури реєстрації трудових відносин.

Трудовий договір (контракт) - це угода між працівником і підприємством про дотримання таких умов:

- працівник погоджується виконувати певну роботу на певній посаді відповідно до Правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства;
- роботодавець погоджується виплатити працівникові узгоджену компенсацію (заробітну плату, пільги) та забезпечити умови праці, що відповідають трудовому законодавству та колективному договору.

Трудовий договір (контракт) повинен містити таку інформацію:

- 1) місце роботи (Назва конкретного відділу, підрозділу, філії підприємства, в якому повинна здійснюватися трудова діяльність працівника);
- 2) робочі функції;
- 3) тривалість тестового періоду (зазвичай 2-3 місяці);
- 4) розмір заробітної плати та додаткових пільг;

- 5) система винагороди (заробітна плата, бонуси/надбавки та пільги);
- 6) дата початку дії договору (контракту) і дата закінчення, якщо це договір на певний строк;
- 7) робочий час і святкові дні.

При прийнятті рішення про прийом кандидата на роботу менеджер з персоналу, роль якого в компанії виконує старший інспектор з персоналу, повідомляє кандидата про бажану дату прийому та перелік документів, які необхідно надати для офіційної реєстрації, а саме:

1. Трудова книжка є оригіналом (співробітники, які працюють неповний робочий день, представляють копію трудової книжки).
2. Копія паспорта - всі сторінки, на яких є записи.
3. Копія ідентифікаційного коду.
4. Копія свідоцтва про освіту.
5. Копія свідоцтва про шлюб (розірвання шлюбу).
6. Копія свідоцтва про народження дітей (до 18 років).
7. Копія довідки про інвалідність, Чорнобильської довідки, іншого пільгового сертифіката.
8. Копія свідоцтва про відповідну професійну кваліфікацію для категорій, передбачених законом.
9. Копія військового квитка або ваучера.
10. Медична карта для категорій, передбачених законом.
11. 2 Фотографії для документів.
12. Копія посвідчення водія для категорій, передбачених законом.

Менеджер з персоналу зобов'язаний відкликати узгодженого кандидата за день до його надходження і підготувати Службову інструкцію і трудовий договір у двох примірниках, один з яких залишиться в компанії, а інший буде переданий співробітнику.

У перший робочий день нового співробітника менеджер з персоналу проводить кадрове проектування, а саме:

- отримує від співробітника заяву про прийом на роботу, в якому вказується посада, на якій він працює, дата прийому на роботу і випробувальний термін.

- знайомить працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку.

- підписує з працівником трудовий договір (встановленого зразка) та службову інструкцію. Здійснює реєстрацію трудового договору та посадового інструктажу в протоколі реєстрацій.

- підписує наказ про приймання.

У перший робочий день нового співробітника менеджер з персоналу повинен надіслати електронний лист про вступ на посаду нового співробітника з наступною інформацією:

- фотографія працівника, стать;
- відділ, в який прийнятий співробітник;
- посада;
- підпорядкування працівника.

Після обробки персоналу менеджер з персоналу направляє нового співробітника до фахівця з охорони праці і направляє його до керівника відділу, який знайомить нового співробітника з командою компанії і проводить екскурсію по офісу. Менеджер по персоналу складає пакет документів для новоприйнятого співробітника і підписує директора, після чого той починає особиста справа

### **2.3. Особливості використання матеріальних та нематеріальних стимулів праці на підприємстві**

Систему матеріального стимулювання праці в МВКПП «АГРО ЛТД» можна представити наступним чином.

Заробітна плата, безсумнівно, відіграє вирішальну роль у мотивації МВКПП «АГРО ЛТД» Компанія ввела тарифну ставку винагороди.

Робочий час реєструється керівником відділу кадрів. У програмі 1С на вкладці "Табель обліку робочого часу Організації" автоматично заповнюються відпрацьовані години (8 годин). і кількість годин, витрачених на роботу неповний робочий день), дні відпустки, лікарняні та інші причини неявки на роботу. Стенограми підписуються директором і керівником відділу кадрів. роздруковані і зберігаються у відділі кадрів.

Персонал в цій компанії оцінюється дуже високо, і не тільки старші. Всі платежі проводяться на законних підставах.

Щодо зарплати пекарів, які виконують основну роботу, вони й отримують премії, коли є велике навантаження на роботі (наприклад, перед Новорічними та Різдвяними святами).

Всі інші працівники також вносяться в поле «Премія» в окремо сформованому наказі з коментарем «Велика завантаженість роботою».

Також на підприємстві формується Ззагальний звіт по праці.

Цей звіт дає можливість аналізувати заробітну плату за всіма співробітниками, відділами, видами робіт, одиницями виміру, періодами часу, підлеглими тощо. Сформований звіт передається в програму Excel, редагується і відправляється керівництву для ознайомлення.

Все це говорить про те, що в компанії досить високо цінується праця простих працівників робочих професій, а не тільки керівництва. Усі виплати здійснюються відповідно до вимог трудового законодавства.

Система нематеріальних стимулів для співробітників МВКПП «АГРО ЛТД» передбачає наступне:

1. Професійний та особистісний розвиток.
2. Здоров'я та безпека на робочому місці.
3. Дозвілля та розваги.
4. Соціальний захист працівників.

*1. Професійний та особистісний розвиток включає в себе:*

- навчання та перепідготовка персоналу (внутрішнього та зовнішнього);
- розвиток командного мислення;

- надання відкритої інформації про вакансії;
- публікація щомісячного звіту про кар'єрний ріст співробітників (інформація надається на дошці оголошень і по електронній пошті кожного співробітника);
- підтримка ініціативи і впевненості в собі при прийнятті рішень;
- професійний розвиток співробітників (постійне внутрішнє / зовнішнє навчання, участь у програмах професійного розвитку, горизонтальна ротація обов'язків на місцевому рівні, постійний обмін передовим досвідом);
- підвищення корпоративної культури кожного співробітника.

## *2. Охорона праці та здоров'я передбачає:*

- забезпечення належних умов праці;
- систематичне навчання правилам охорони праці та техніки безпеки на підприємстві;
- організація та проведення аудиту з охорони праці та техніки безпеки;
- використовуйте новітні досягнення для створення безпечних робочих місць;
- оздоровчі заходи і дні, присвячені боротьбі зі шкідливими звичками (наприклад, тиждень без куріння);
- щорічний медичний огляд персоналу (рентген);
- розробка шкали з 10 найбільш поширених захворювань (їх профілактика);
- розробка програми по боротьбі з серцево-судинними захворюваннями;
- обов'язкове забезпечення працівників, які працюють у шкідливих умовах праці, в несприятливих умовах (наприклад, обприскування добривами і т. д.). безкоштовно зі спеціальним одягом, захисним взуттям, миючими та нейтралізуючими засобами, захисними окулярами, респіраторами.

## *3. Дозвілля та розваги включають:*

- корпоративні вечірки (Новий рік, День заснування компанії, День поля);

- вільний час і розваги для розвитку особистих і управлінських навичок (наприклад, у керівника групи є можливість щороку запрошувати своїх колег в кафе і т.д.).

#### *4. Соціальний захист працівників передбачає:*

- внутрішнє кредитування;  
 - фінансова допомога для задоволення основних нагальних потреб (ремонт, оплата навчання дітей тощо).

## **Висновки до розділу 2**

Можна зробити наступні висновки до другого розділу.

Підприємство МВКПП «АГРО ЛТД» активно мотивує своїх працівників до поліпшення їхньої роботи.

Основними складовими мотивації механізму в МВКПП «АГРО ЛТД» є наступні:

1) вдосконалення системи заробітної плати, надання можливостей працівникам брати участь у прибутках організації;

2) вдосконалення організації праці, що включає постанову цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Щодо ролі відділу управління персоналу у формуванні мотиваційного механізму, то він у МВКПП «АГРО ЛТД» виконує багато мотиваційних функцій. Візьмемо декілька, до прикладу:

- керує роботою по відправці менеджерів і фахівців до навчальних закладів для навчання і підвищення кваліфікації;

- керує роботою з удосконалення форм і методів професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу на виробництві.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

#### 3.1. Дослідження закордонного досвіду мотивації праці персоналу

У нових економічних умовах застосування зарубіжного досвіду стимулювання персоналу, який до недавнього часу носив для нас чисто, пізнавальний характер, набуває реального значення. Однак ми повинні визнати, що зараз не всі компанії можуть використовувати кращий зарубіжний досвід і впроваджувати найбільш раціональні підходи до побудови тарифної системи, вибору форм і систем оплати праці, застосування прогресивних стандартів праці. Перешкода-це сукупність об'єктивних і суб'єктивних причин.

Збільшення витрат на робочу силу, податковий тягар на заробітну плату та заборгованість із заробітної плати - це далеко не повний перелік проблем із заробітною платою, з якими роботодавці та працівники стикаються дуже часто, тому вдосконалення системи оплати праці є надзвичайно актуальним завданням. Підприємства, для яких вдосконалення системи оплати праці є не теоретичною абстракцією, а практичною справою, виживуть на ринку і в конкурентній боротьбі, ставши об'єктом номер один в повсякденних турботах.

Без сумніву, людина оцінює привабливість певних можливостей працевлаштування не тільки за розміром зарплати. На його вибір також впливають додаткова винагорода і пільги, які надає компанія, перспективи подальшого кар'єрного і професійного зростання. При оцінці стратегії мотивації персоналу в цілому необхідно враховувати взаємозв'язок між трьома основними компонентами (рис. 3.1).

Складності є також у цьому досвіді. Розглянемо їх.

Методи матеріальної мотивації в країнах з розвиненою ринковою економікою носять "інтернаціональний" характер.

Оплата праці	Пільги і компенсації	Перспективи кар'єри
<p>Основна заробітна плата  Понаднормові  Програма поточного преміювання  Інші одноразові виплати  Програма участі в прибутку  Програма довготривалого преміювання:  - довгострокове преміювання за результатами діяльності;  - програми участі в капіталі</p>	<p>Пенсійні виплати  Медичне страхування  Оплачувані відпустки  Компенсація податку з доходів фізичних осіб  Виплати у випадку смерті  Пільги у зв'язку з посадовим статусом  Інші виплати</p>	<p>Програми навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації  Підвищення по службі  Програми закріплення кадрів  Програми підвищення привабливості праці</p>

*Рис. 3.1. Цілісний погляд на стратегію мотивації працівників [29, с. 10]*

1. Звільнення від економістів і менеджерів, відсутність шаблонного мислення, повна незалежність і простір для експериментів, необмежене право голосу в рамках того, що дозволено законом.

В ЄС і США практично немає прямого регулювання заробітної плати, ні з точки зору ресурсів заробітної плати, ні з точки зору регулювання індивідуальних доходів, яке є досить гнучким. Пряме регулювання заробітної плати має місце тільки в державних установах, а в інших, включаючи університети, де здійснюється наукова діяльність, заробітна плата встановлюється в залежності від попиту і пропозиції на науковому ринку праці. Основною формою участі держави в просуванні наукової роботи є укладання контрактів на виконання науково-дослідних робіт. З точки зору заробітної плати контракти вважаються дуже вигідним джерелом наукової діяльності [34, с. 88].

2. У сприятливій перспективі об'єктивно зацікавлені всі: власник компанії, менеджер, співробітник. Всі бояться втратити своє джерело доходу, тому ніхто не намагається «з'їсти» все зароблене, навпаки, всі намагаються більше інвестувати в нові технології, в подальшу освіту і в науку.



3. Широке використання тарифної системи як інструменту диференціації заробітної плати залежно від складності, умов праці та значущості праці в різних модифікаціях [23, с. 161].

Досвід розвинених країн з ринковою економікою показує, що перевага віддається уніфікованим тарифним мережам для робітників, фахівців і спеціалізацій, і їх переваги перед розподілом робітників, з одного боку, і фахівців і службовців, з іншого боку, є вигідними.

В Італії, наприклад, кількість звільнень у різних галузях промисловості коливається від шести (у взуттєвій промисловості, будівництві) до одинадцяти (у хімічній і поліграфічній промисловості, банківській справі, зв'язку). На рівні підприємства вводяться додаткові кліпборди, зокрема, верхня частина сітки. Таким чином, Olivetti використовує 20-бітну тарифну мережу, розроблену в рамках 9-бітної промислової мережі [6, с. 67].

Для поточних щомісячних результатів матеріального стимулювання праці на підприємствах і фірмах Італії, як правило, використовуються конкретні показники роботи співробітників, структурних підрозділів і підприємств як окремо, так і в поєднанні декількох показників.

Система розподілу прибутку між компаніями і фірмами в Італії використовується лише в дуже обмеженій мірі. В основному це великі підприємства і фірми (ентерпрайзи). Так, у великій італійській компанії "Монт-Едісон" (70 000 працівників) всі працівники мають право купувати акції цієї компанії. Створено спеціальний фонд, який формується з добровільних внесків працівників у розмірі 1,0 відсотка від їх середньої заробітної плати, та внесків роботодавців - 1,1 відсотка від фонду оплати праці для працівників, які сплачують внески до цього фонду за рахунок прибутку компанії.

Деякі країни вважають за краще різні схеми стимулювання, щоб допомогти організаціям навчати персонал. Для цього уряди звільняють організації від різних податків або надають їм пільгові позики. Наочним позитивним прикладом є досвід Чилі.

Чилійський механізм чутливий до заробітної плати та рівня професійних навичок персоналу компанії. Оскільки оплата витрат на навчання пов'язана з фондом заробітної плати, теоретично, чим більші витрати підприємства на робочу силу, тим більше субсидій може отримати компанія [44, с. 258].

Серед країн, які ввели обов'язкові нормативні акти з навчання персоналу для організацій, в першу чергу, є ті, в яких набула поширення система "податок плюс субсидії" або повернення переplat компанії за професійне навчання персоналу. Франція продемонструвала ефективний приклад застосування цієї системи. З 1971 року підприємства з десятьма і більше працівниками за угодою між роботодавцями і профспілками повинні виділяти не менше 1,5% фонду заробітної плати, а підприємства з чисельністю персоналу близько 10 осіб - 0,25% на навчання персоналу. У той же час компанії, які не проводять професійне навчання, повинні платити всю податкову ставку [53].

На підприємствах, фірмах і підприємствах Японії система матеріального стимулювання складається з двох основних блоків: системи професійного просування персоналу; системи натурального і фінансового заохочення [52, с. 325].

Однією з найбільш важливих заходів щодо стимулювання зацікавленості працівників у підвищенні ефективності діяльності підприємств і фірм в Англії є участь їх співробітників в прибутку і власному капіталі.

На підприємствах і фірмах в Англії сьогодні в основному використовуються дві системи. Перша-це система «трастових фондів», яка передбачає безпосередню участь співробітників у розподілі прибутку.

Згідно з цією системою, з вільного прибутку підприємства (фірми) створюється "трастовий фонд", яким довірені особи розпоряджаються в інтересах співробітників. За кошти довірені особи купують акції компанії, самої компанії на суму, рівну 10 відсоткам від середньорічної заробітної плати співробітника. Мінімальна сума, на яку можна придбати акції, становить 1250 фунтів стерлінгів, а максимальна сума - не більше 5,0 000 фунтів стерлінгів.

Друга система-це система збереження участі, в якій компанія надає працівникові опціон - право на покупку акцій компанії (фірми) за пільговими цінами за узгоджену суму внесків працівника.

На підприємствах і фірмах Англії підприємствам пропонується застосовувати такі форми заохочення за зацікавленість працівників у поліпшенні показників діяльності підприємства: субсидування або повна оплата разового харчування для співробітників; організація безкоштовного спеціального харчування для працівників з важкими і шкідливими умовами праці; знижки на власні товари і Послуги підприємств і фірм, що надаються їх працівникам; частково або повністю оплачувані поїздки співробітників на роботу і з роботи; оплата підприємствами страхових внесків на пенсійне; матеріальна (матеріальна) допомога і вільний час співробітників для навчання і підвищення кваліфікації; організація підприємствами і субпідрядниками культурного дозвілля і дозвіллевих заходів співробітників; надання додаткових оплачуваних відпусток і т.д. [42, с. 110].

У значній кількості румунських компаній застосовуються стимули для створення власного капіталу співробітниками. При цьому участь працівників у створенні такого капіталу є для них обов'язковою. Внесок за фіксованою ставкою встановлений у розмірі 1000 леїв. Загальна сума цього капіталу не повинна перевищувати 30 відсотків від вартості основних засобів підприємства. За роки застосування такої системи розмір внесків працівників за час їх роботи на підприємствах коливається від 10,0 тис. леїв до 1,0 млн. леїв [45, с. 96].

4. Переважне застосування хордової форми окладу в різних її модифікаціях. Поширення погодинної оплати праці за кордоном пов'язує більшість вітчизняних фахівців тільки зі змінами в технології виробництва, підвищенням рівня механізації та автоматизації, широким поширенням апаратних процесів і необхідністю підвищення якості продукції, що випускається.

5. Дуже серйозне ставлення до раціоналізації праці як важливого засобу його організації. Різноманіття варіантів тимчасової оплати, так чи інакше,

включає умову обов'язкового виконання певного обсягу робіт, розрахованого на основі передових норм витрат на робочу силу [44, с. 163].

Наприклад, багато американських фірм часто використовують різні методи для мотивації та гуманізації праці. Багато з них пов'язані з матеріальним стимулюванням співробітників. Часто використовуються системи аналізу заробітної плати, особливістю яких є диференційована оцінка в балах складності роботи з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних навантажень, умов праці і т. д. При цьому змінна частина заробітної плати, яка виникає у вигляді винагороди за підвищення якості продукції, зростання продуктивності праці та економію сировини, отримує третину заробітної плати. З різними формами участі працівників у розподілі прибутку. Для вирішення виробничих завдань формується робоча група, яка залежить від їх вкладу, в тому числі від підвищення продуктивності праці.

6. Погодинна форма оплати як основна в зарубіжній практиці, так і відрядна, яка є другорядною, мають багато різних способів застосування. Як правило, це системи, що передбачають премію за якісні показники роботи. Зміна орієнтації підприємців і менеджерів з кількісних на переважно якісні показники діяльності, що стимулює працю, цілком виправдана.

Що стосується практики преміювання в деяких фірмах з-за кордону, то ми наведемо такі приклади. В американських фірмах вже давно досить поширені дві системи, названі за прізвищами їх авторів, - система Скенлона і система Раккера [23, с. 164-165].

Система Скенлона широко використовується в компаніях США. Грунтуючись на доступних описах, ви можете розрахувати розподіл прибутку в рамках цієї системи, хоча вона не містить єдиної спеціальної формули розрахунку. Насправді використовуються чотири загальні формули. Два з них, а саме співвідношення кратних витрат і формула прийнятної вартості робочої сили, краще підходять, якщо система працювала протягом певного періоду часу. Інші формули, засновані на загальному коефіцієнті і коефіцієнті розподілу, найкраще підходять для впровадження нових систем. Крім того,

організація має право розробити свою власну формулу для окремих випадків. Тут ми розглянемо найпростіший з чотирьох варіантів - формулу сумарного коефіцієнта.

Формула коефіцієнта заснована на частці загальних витрат на робочу силу в обсязі проданої продукції. У більшості підприємств, особливо в обробній промисловості, це співвідношення відносно стабільне з плином часу. Якщо це не так, не слід використовувати формулу загального коефіцієнта. Для розрахунку використовується наступний коефіцієнт: базовий коефіцієнт дорівнює сумі витрат на робочу силу, поділений на собівартість продажів

### **3.2. Розробка системи матеріального стимулювання праці на підприємстві на основі передового закордонного досвіду**

За нових економічних умов набуває реального значення застосування зарубіжного досвіду матеріального стимулювання персоналу, який донедавна мав для нас суто інформаційний, пізнавальний характер, і з відомих причин впровадженню не підлягає. Втім змушені визнати, що сьогодні не всі підприємства можуть скористатися наданими правами в галузі оплати праці, передовим зарубіжним досвідом і запровадити найбільш раціональні підходи до побудови тарифної системи, вибору форм і систем заробітної плати, застосовувати прогресивні норми трудових затрат. Перешкодою є низка причин об'єктивного і суб'єктивного характеру.

На нинішньому етапі трансформації економіки України на організацію заробітної плати, рівень та динаміку останньої впливають чинники, які у звичних, нормальних умовах взагалі не стосуються стану оплати праці. Йдеться про кризу платежів, заборгованість із заробітної плати, "бартеризацію" економіки, значний податковий пресинг взагалі і у частині, що стосується нарахувань на фонд оплати праці зокрема. Проте рано чи пізно закон вартості і ринок усе розставлять на свої місця. В ринково-конкурентній боротьбі

виживуть ті підприємства, для яких мотивація трудової поведінки персоналу буде не теоретичною абстракцією, а практичною справою, об'єктом номер один у повсякденних турботах. Тоді нарешті по-справжньому буде оцінено зарубіжний досвід країн з розвинутою ринковою економікою. Проте вичікувати становлення стабільних ринкових відносин і не змінювати традиційних методів матеріальної мотивації не слід. Більше того, консервація діючих неефективних методів мотивації праці гальмує становлення економіки ринкового типу.

Попри всі негаразди кожен підприємство має скористатися результатами наукових досліджень, передовим досвідом задля відпрацювання власної, найбільш прийнятної *системи матеріального стимулювання для вирішення двоєдиного завдання*:

- забезпечити оплату праці кожному працівникові відповідно до кількості, якості і результатів його праці та вартості послуг робочої сили на ринку праці;

- забезпечити роботодавцю досягнення в процесі виробництва такого результату, який дозволив би йому відшкодувати витрати, отримати прибуток та закріпити свої позиції на ринку.

З огляду на те, що методи матеріальної мотивації в зарубіжних країнах здебільшого носять “інтернаціональний” характер, виділяють найсуттєвіші складові цього досвіду:

1. Відсутність шаблонного мислення, повна самостійність і простір для експерименту, наближене право вибору в рамках дозволеного законом. Єдине обмеження – це економічна доцільність, що оцінюється не тільки з позиції сьогодення, а й з погляду у день завтрашній.

2. Об'єктивна зацікавленість у сприятливій перспективі власника підприємства, менеджера, найманого працівника. Кожний остерігається втратити своє джерело доходу, тому ніхто не намагається проїдати все зароблене, навпаки, прагнуть більше вкласти в нові технології, у підвищення кваліфікації, в науку. Це одна з причин ефективного функціонування механізму соціального партнерства.

3. Використання тарифної системи як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності, умов праці, відповідальності за роботу, що виконується, в різноманітних її модифікаціях (єдина тарифна сітка, гнучкий тариф, пайова тарифна система тощо). При цьому на тарифну систему одночасно покладається і функція диференціації оплати праці залежно від загальноприйнятих зарплатоутворюючих чинників, і функція відтворення здатності до праці та підвищення її результативності [44, с. 231-234].

Досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчить про переважне застосування єдиних тарифних сіток для робітників, спеціалістів і службовців. Це пов'язано з можливістю запровадження єдиного, уніфікованого підходу до тарифікації різних категорій працюючих, спрощенням порядку ведення переговорів між сторонами соціального партнерства при укладенні колективних договорів і угод, зниженям конфронтації між “синіми” і “білими” комірцями при формуванні тарифних умов оплати праці на виробничому рівні.

Що стосується “технології” побудови єдиних тарифних сіток, їх різновидів, то для зарубіжної практики характерна значна їх строкатість. Кожна галузь, як правило, розробляє свої тарифні сітки, які в свою чергу модифікуються на рівні фірм [14, с. 152-153].

В Італії у різних галузях число розрядів у тарифній сітці коливається від шести (у взуттєвій промисловості, будівництві) до одинадцяти (в хімічній і поліграфічній галузях, банківській сфері, зв'язку). На рівні підприємства додатково вводяться проміжні розряди, особливо у верхній частині сітки.

Так, на фірмі “Оліветті” використовується 20-розрядна тарифна сітка, яка розроблена в межах 9-розрядної галузевої сітки.

В американській автомобільній корпорації “Форд моторс” застосовується 23-ступенева тарифна сітка. На підприємствах вугільної промисловості Франції всі працівники (за виключенням директора) класифікуються за 22-розрядною шкалою і відповідно застосовується 22-розрядна тарифна сітка.

Суттєві відмінності мають тарифні сітки, що застосовуються у фірмах Японії. До 70-х рр. у цій країні в основу оплати праці найманих працівників

була покладена тарифна система, визначальними елементами якої були ставки і оклади, що залежали від віку і стажу працівника. У 70-х рр. японські фірми спробували запровадити американську систему тарифних сіток, що ґрунтувалася на кваліфікації, але успіху це не мало.

Сьогодні японські фірми у більшості випадків застосовують синтезовану систему визначення заробітної плати. При цьому традиційна ставка визначається на основі врахування віку і стажу, а так звана трудова ставка – на кваліфікації (розряду або категорії) і результативності праці. Фактор віку і стажу у 80-х рр. на фірмах Японії визначав приблизно 60% тарифної заробітної плати, але поступово його значення почало зменшуватися.

4. Переважне застосування погодинної форми заробітної плати в різних її модифікаціях.

Поширення погодинної форми оплати праці в зарубіжних країнах більшість вітчизняних спеціалістів пов'язують виключно із змінами в техніці і технології виробництва, підвищенням рівня механізації і автоматизації, необхідністю підвищення якості продукції.

5. Поважне ставлення до нормування праці, як важливого засобу його організації. Сфера нормування праці постійно розширюється і охоплює все нові й нові контингенти працівників не тільки фізичної, а й розумової праці як у матеріальній, так і нематеріальній сферах виробництва. Спільне дослідження, проведене у другій половині 80-х рр. Європейською Асоціацією продуктивності, свідчить про те, що підприємці провідних країн (США, Англії, Швеції, Японії, Італії та ш.) не тільки не знижують вимоги до нормування праці, а й розширюють сферу застосування і підвищують якість діючих норм праці. Так, у США, за вибілковими даними, нормування праці здійснюється на всіх підприємства машинобудування, на 80% підприємствах харчової промисловості, 93% підприємств текстильної, 85% підприємствах хімічної промисловості. Великі корпорації не шкодують коштів для створення й розвитку власної нормативної бази із застосуванням, автоматизованих систем



проектування технології і норм витрат праці. Впровадження такої системи в корпорації “Нортен телеком” економить майже 1 млн. дол. в рік.

6. Почасова форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці і відрядна, що є другорядною, мають багато найрізноманітніших систем застосування. Це, як правило, системи, що передбачають преміювання за якісні показники роботи.

Звертаючись до практики преміювання в конкретних фірмах зарубіжних країн, наведемо такі приклади. У фірмах США вже тривалий час досить поширеними є дві системи – система Скенлона і Ракера. Перша застосована на розподілі між працівниками і компанією економії витрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення ефективності праці. Ця економія розподіляється у пропорції 1 до 3 між компанією і працівниками.

Система Ракера базується на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно чистої продукції у розрахунку на один долар заробітної плати. Застосування цієї системи передбачає встановлення так званого стандарту Ракера – частки фонду оплати праці в обсязі умовно чистої продукції, яка визначається як середня величина за останні роки.

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є заохочення нововведення. Так, на більшості західноєвропейських фірм формуються преміальні фонди за створення освоєння і випуск нової продукції, їх розмір пов’язується з приростом обсягу продажу нової продукції, питомою вагою нової продукції в загальному обсязі виробництва тощо. Наприклад, у німецькій фірмі “Сіменс” діє норматив, згідно з яким 25% обсягу продажу має припадати на нову продукцію.

Широко використовується преміювання за створення нової продукції у відомій компанії “Фіат”. Тут, починаючи з середини 80-х рр., під гаслом “Ризик – відповідальність – винагорода” відбувалася перебудова системи преміювання, а саме: підвищення дієвості стимулювання за створення нових зразків продукції. При цьому поширилося застосування так званих відкладених премій. Це означає, що за створення нової продукції встановлюються премії для

персоналу, залученого до процесу нововведення, але виплата їх відкладається на фіксований термін, наприклад на один або два роки. Після закінчення цього терміну попередньо встановлений розмір премії коригується на коефіцієнт від 0 до 1,4 залежно від “поведінки” нової продукції на ринку, оцінки її споживачем та комерційних результатів від продажу цієї продукції.

Система “відкладених премій” є надбанням не тільки компанії “Фіат”, вона знайшла своє застосування в різноманітних варіантах на фірмах ФРН, Франції, Англії та інших країн. У Франції, наприклад, працівникам багатьох підприємств залежно від якості і ефективності праці нараховується щорічна премія, яка виплачується лише через п’ять років. Впродовж цього часу винагорода зберігається на банківському рахунку, проценти за якими не підлягають оподаткуванню. Це створює додаткову зацікавленість у роботі на підприємстві.

7. Пріоритет якісних показників підтверджується також яскраво вираженою перевагою в оплаті розумової праці порівняно з фізичною.

Так, заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує заробіток робітників: у ФРН – а 20%; Італії і Данії – на 22%; Люксембург – на 44%; Франції і Бельгії – на 61%. Майстри порівняно з кваліфікованими робітниками одержують більше: у ФРН – на 15%, Нідерландах – на 23%, Франції – на 30%, Бельгії – на 40%.

8. Стійка тенденція до індивідуалізації заробітної плати, що базується на оцінці заслуг. Головна ідея політики індивідуалізації заробітної плати полягає ось у чому працівники фірми, які мають однакову кваліфікацію за освітою і займають одну й ту саму посаду або виконують роботу за певною професією, завдяки своїм природним здібностям, мотивам, стажу, настановам тощо можуть досягати різних результатів в роботі. Ці відмінності мають знайти відображення і в рівні заробітної плати конкретних працівників.

Зарубіжна практика свідчить, що оцінка заслуг і індивідуалізація оплати праці спочатку стосувалися керівників і службовців та згодом поширилася і на робітників. Нині в США оцінюють заслуги керівників спеціалістів у 80%

компаній, а робітників – приблизно у 50%. У Франції індивідуалізація заробітної плати, як особливий метод врахування заслуг використовується переважно для управлінського персоналу і спеціалістів.

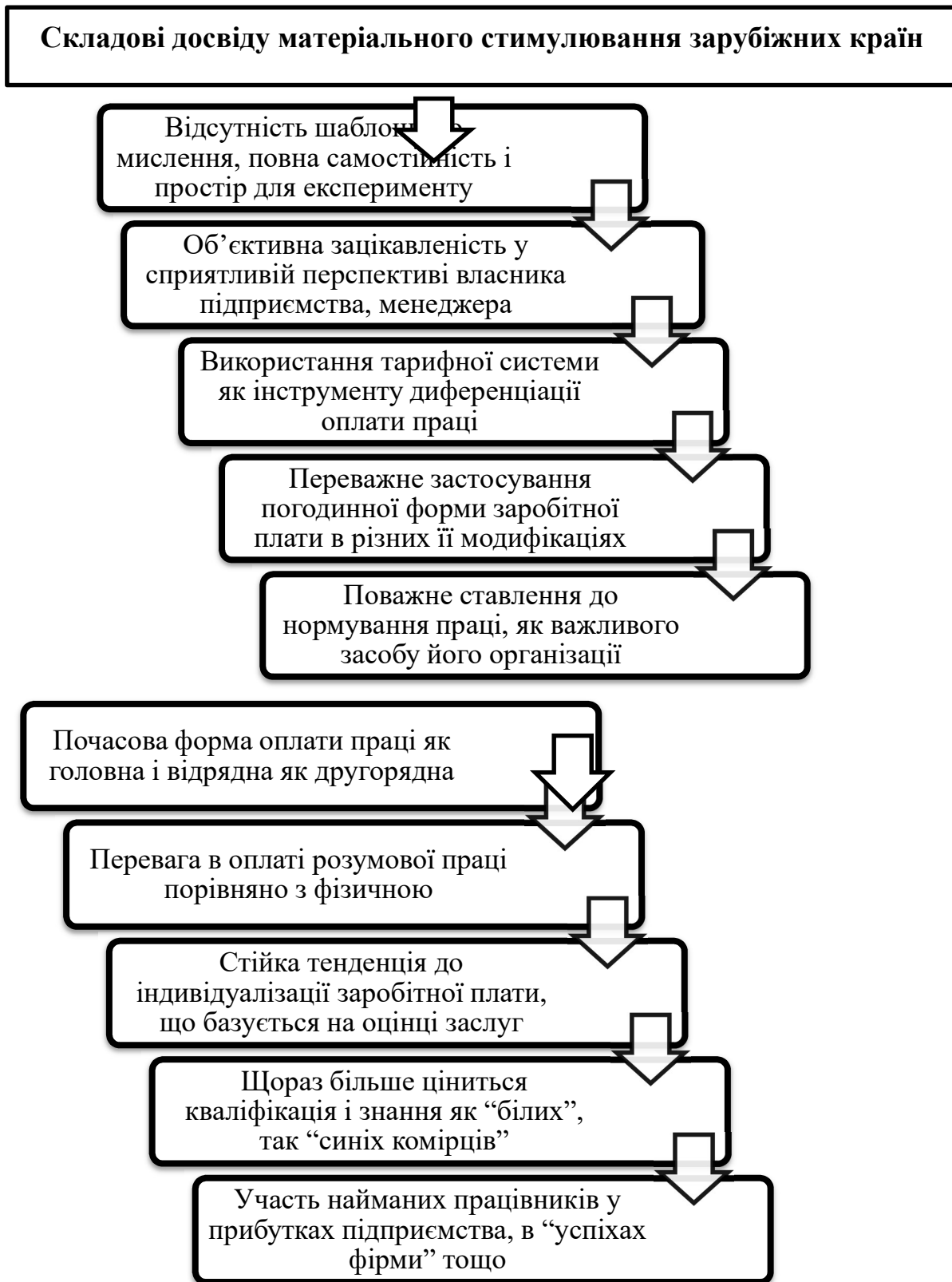
9. Щораз більше ціниться кваліфікація і знання як “білих”, так “синіх комірців”. Підприємці і менеджери виходять з того, що працівники широким професійним профілем чутливіші до нововведень, активніше плідніше беруть участь в управлінні, раціоналізації виробництва, а тому оплаті праці слід враховувати рівень кваліфікації “запасу” знань персоналу фірми. Реакцією на підвищення значення кваліфікації, знань персоналу стан поширення системи “оплати за кваліфікацію”, яка охоплює, як правило висококваліфікованих робітників, а також керівників середньої і вищої ланок.

Запровадження системи, як свідчить зарубіжний досвід, супроводжується збільшенням витрат роботодавця на навчання персоналу та втрат – робочого часу в зв’язку з навчанням. Проте фахівці вважають, що додаткові витрати на робочу силу компенсуються рядом переваг, здобутків, які отримує як роботодавець, так і працівник. У ході опитування, проведено Міністерством праці США, встановлено такі основні переваги в системі “оплати за кваліфікацію”; забезпечення більшої мобільності робочої сили на підприємстві на основі ротації робочих місць; підвищення задоволеності працею; швидке освоєння нових операцій (робіт) завдяки “запасу” знань, навичок; зменшення плинності кадрів; як результат – підвищення продуктивності праці і якості продукції.

10. Йдеться про участь найманих працівників у прибутках підприємства, в “успіхах фірми”, безоплатну передачу акцій, продаж акцій зі знижкою на певний відсоток від поточного ринкового курсу акцій, продаж привілейованих акцій без права голосу, заснування товариства з пайкою участі співробітників, накопичення коштів на спеціальних рахунках. Такий напрям розвитку мотивації праці дістав назву “стратегії залучення і партнерства”. Вона витісняє стратегію підпорядкування і жорстокого контролю.

Графічно можна представити складові цього досвіду на рис. 3.2.

Для всіх країн з розвинутою ринковою економікою характерним є збільшення частки акціонерів – співробітників в акціонерному капіталі фірм і



*Рис. 3.2. Складові досвіду матеріального стимулювання зарубіжних країн*

відповідне зростання величини доходів від участі у капіталі. У США кількість внутрішніх акціонерів вже перевищила 12 млн. осіб. Однією з основних причин збільшення частки акціонерів – співробітників є надання акцій на пільгових умовах.

У Франції на багатьох підприємствах створено індивідуальні ощадні фонди із коштів працівників і відрахувань підприємців. За рахунок цих фондів працівникам видають на пільгових умовах або безкоштовно акції, встановлюють доплати до пенсій [44, с. 245-250].

В практиці американських фірм “Форд”, “Дженерал Моторс” та інших використовуються різні методи мотивації і гуманізації праці. Багато з них зв’язані з матеріальними заохочуваннями працівників. Часто використовують аналітичні системи заробітної платні, особливості яких – диференціальна оцінка в балах ступені складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці та інше. При цьому змінна частина заробітної платні, яка виступає у формі винагороди за підвищення якості продукції, зріст виробництва праці, економію сировини дістає третину платні. Використовуючи різноманітні форми участі працівників в розподілі прибутку. Для рішення виробничих задач формуються коло працівників в залежності від їх внеску, в тому числі і в піднесенні виробництва праці.

Матеріальне заохочування практикується в різних видах. Велике розповсюдження у британських фірмах зазнало заохочення у формі подарунків. Так, у фірмі “British Telecom” винагороджують цінними подарунками та туристичними путівками. Процедура винагородження проводиться в залежності від досягнутих успіхів: на робітничих місцях, на святах у колі фірми та інше. Це дозволяє популяризувати досягнення в галузі підвищення ефективності праці та її якості, які до цього були непомітними.

Системи мотивації працівників через підвищення їх по службі можна звести до ротації з урахуванням особистих якостей і стажу праці.

Однією з форм мотивації, яка зазнала широке застосування у практиці закордонних та вітчизняних підприємств, є використання гнучких графіків праці. В державних установах графства Оксфордшир (Великобританія) на початку 90-х років як експеримент була введена нова форма організації праці, яка надавала співпрацівникам значну ступінь волі – можливість працювати як на робочому місці так і вдома, в залежності від конкретних обов'язків співпрацівника і домовленості між ним та його керівником. В деяких випадках кількість годин, які працівник повинен проводити в установі, обговорюються заздалегідь. Можуть бути назначені конкретні години збору всіх співпрацівників підрозділу для обміну інформацією, доручення нових завдань. Такий режим рекомендується в першу чергу керівникам. Так, наприклад, контракт керівника бухгалтерії однієї з установ припускає наступний розклад робочого часу: 75% (30 годин у тиждень) – в установі, 25% (10 годин у тиждень) – вдома. Керівник бухгалтерії вдома працює майже тільки на комп'ютері, перевіряє цифрові данні фінансових документів, а в установі бере участь в нарадах та займається іншою роботою, яка потребує контакти із співпрацівниками.

Робота, яка виконується тільки вдома, за комп'ютером, має назву “телеробота”. Її основний недолік – ізоляція, однак, для деяких категорій працівників, до того ще й маючих сім'ю, саме така форма організації праці є переважаючою.

Експеримент не підвів тих, хто його проводив, і був підхвачений іншими фірмами. Фірма “Брітіш Телеком” прогнозує, що до 2012 року телероботою буде зайнято 15% робочої сили. Якщо цей прогноз здійсниться, то з'явиться колосальний ефект: кількість автомобілей на дорогах зменшиться на 1.6 млн. одиниць, а бензину буде спалено на 7.5 млрд. літрів менше, фірми зекономлять по 20 тис. фунтів стерлінгів (біля 33 тис. доларів) на рік на кожному співпрацівникові, а самі працівники будуть економити по 750 фунтів стерлінгів в рік на бензині та витратах на дорогу.

Один з дійових методів мотивації – створення самоуправних (саморозвмваючих) груп. У ролі прикладу можна подивитися на досвід американської фірми “Digital Equipment”, де такі групи сформувалися в управлінні загального обліку, який входить в один з 5-ти центрів управління фінансової діяльності. Групи самостійно вирішують питання з планування праці, проведення нарад, координація з іншими відділеннями. Члени груп по чергово беруть участь в нарадах менеджерів компаній.

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 присутній компонент, який залежить від досягнутих результатів.

Сьогодні, коли через складну економічну ситуацію дуже важко становити високу заробітну платню, особливу увагу треба приділити нематеріальному стимулюванню праці, складаючи гнучку систему пільг для робітників, гуманізувати працю.

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 інше.

На робочих місцях слід формувати світогляд команди, неможна руйнувати неформально існуючі групи, якщо вони не завдають зайвого клопоту.

Практично кожен має власну думку щодо того як поліпшити 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 доступ до

необхідної інформації. Інформація щодо якості праці співробітника повинна бути оперативною, масштабною і своєчасною. Працівнику треба надавати максимально можливий рівень самоконтролю.

Підвищенню гнучкості оплати праці може сприяти впровадження механізму участі працівників у прибутках підприємства, під якою розуміється розподіл між ними і підприємством того додаткового прибутку, що був отриманий в результаті підвищення продуктивності праці [45, с. 115-118].

Найбільш складним є механізм визначення участі в прибутку працівників, що одержують погодинну заробітну плату: робітників погодинників і службовців, індивідуальні зусилля яких не завжди прямо пов'язані з кінцевим результатом.

На заході широке поширення одержала система мотивування саме такої категорії працівників – система Скенлона, що заснована на розподілі між працівниками і підприємством економії витрат на заробітну плату в результаті підвищення продуктивності праці.

Спочатку визначається частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції, (показники беруться за визначений базовий період часу або планові) по формулі 3.1:

$$D_0 = \text{ФОП}_0 / O_0, \quad (3.1)$$

де  $D_0$  – питома вага фонду оплати праці у вартості обсягу реалізованої продукції;

$O_0$  – базовий обсяг реалізованої продукції;

$\text{ФОП}_0$  – базовий фонд оплати праці.

У випадку зниження даного показника за визначений період часу, коли частка фактичного фонду оплати праці у вартості продукції ( $K_1 = \text{ФОП}_1 / O_1$ ) буде менше  $D_0$ , тобто  $K_1 < D_0$ , сума економії ( $E$ ), що підлягає розподілу, визначається як різниця між фондом оплати праці, обчисленому по первісному нормативу від фактичного обсягу реалізованої продукції ( $O_1$ ), і фактичним фондом оплати праці по формулі 3.2:

$$E = K_0 \times O_1 - \text{ФОП}_1 \quad (3.2)$$



Отримана економія (Е) розподіляється в пропорції 1 : 3 між підприємством і працівниками. Із суми, призначеної для преміювання працівників, 1 / 5 направляється в резервний фонд, а інша частина розподіляється між працівниками в залежності від їхнього трудового внеску на збільшення обсягу реалізованої продукції.

Наведене дає змогу переконатися у тому, що зарубіжний досвід мотивації персоналу дійсно заслуговує на увагу і широке практичне застосування. Однак необхідно зважити і на те, що на підприємствах України склалися багаторічні традиції, свій досвід матеріального стимулювання персоналу, який не можна повністю ігнорувати, особливо на перехідному етапі до ринку. Тому на нинішньому етапі найбільш прийнятним є поєднання і доповнення вітчизняного і зарубіжного досвіду в сфері мотивації праці персоналу.

### **3.3. Шляхи підвищення мотиваційного потенціалу працівників МВКПП « АГРО ЛТД»**

Сьогодні можна з упевненістю сказати, що на багатьох підприємствах України управління персоналом традиційно розглядається окремо від обов'язкової мотивації співробітників для досягнення якісних показників ефективності. Але співробітник, безсумнівно, повинен бачити свою участь в реалізації стратегії розвитку організації і усвідомлювати залежність від її успіху і особистого прогресу. Тобто кожен відділ і кожен співробітник повинні бути націлені на досягнення кінцевої мети організації за проміжними параметрами. Іншими словами, робота, яку він виконує, повинна сприяти досягненню загального результату. В цьому випадку конкретна робота кожного співробітника завжди буде корисна для інтересів організації.

Для досягнення ефективного функціонування МВКПП «АГРО ЛТД» розробила ряд заходів, заснованих на мотивації співробітників:

1. Керівництво сформулювало цілі організації "відповідно до функцій і рівнів організації". Цілі піддаються вимірюванню.

2. Відповідальність і повноваження кожного співробітника були визначені і проінформовані про це в рамках підприємства для написання офіційних інструкцій.

3. Для того, щоб зрозуміти, чи можуть співробітники досягти поставлених цілей, проводиться сертифікація.

Мета цієї сертифікації-надати співробітникам додаткові можливості для професійної реалізації. Після сертифікації визначається, чи зможуть співробітники досягти цілей організації.

Навчання і підвищення кваліфікації співробітників здійснюється безперервно з урахуванням цілей організації.

У той же час офіційні переміщення керівників і фахівців, призначення співробітників, визначення рівня заробітної плати намагаються пов'язувати з результатами навчання і практичним застосуванням набутих знань, навичок і умінь.

Всі перераховані вище заходи є певним інструментом мотивації співробітників МВКПП «АГРО ЛТД» але необхідно виявити глибокі мотиваційні потреби персоналу, з єдиною метою створення системи стимулювання, спрямованої на задоволення виявлених мотиваційних потреб співробітників.

Мотиваційний потенціал означає наявність мотивованих співробітників, які зосереджені на досягненні цілей компанії. Визначення мотиваційного потенціалу підприємства включає в себе два етапи. Перший етап полягає у виявленні мотиваційних потреб співробітників, другий - у вимірі ступеня задоволення виявлених потреб.

Ми оцінимо мотиваційний потенціал на підприємстві МВКПП «АГРО ЛТД»

Для реалізації першого етапу розглядається можливість використання такого інструменту, яким є мотиваційний профіль. Цей профіль визначається

виявленням співробітниками їх ставлення до мотиваційних факторів, з яких фактор матеріального характеру є лише одним з дванадцяти.

Список з дванадцяти мотиваційних факторів з поясненням їх сутності представлений в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Фактори мотивації працівників МВКПІ "АГРО ЛТД"**

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

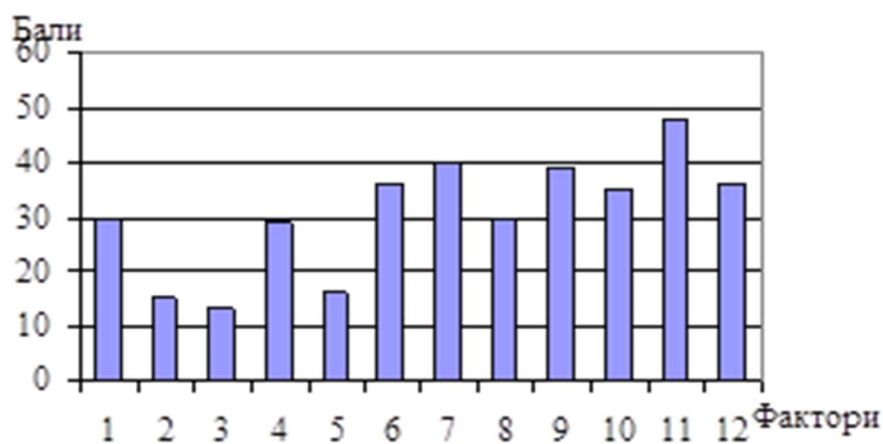
*Джерело: сформовано автором.*

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного співробітника пов'язана зі спеціальними тестами. Коли співробітник відповідає на питання

тесту, він висловлює свою думку про те, який з цих факторів менш значущий для нього за кількістю балів за раз і для нього.

Результати опитування співробітників Торгово-промислової палати МВКПП «АГРО ЛТД» можна виразити діаграмою, яка показана на рис. 3.3.

Щоб перейти до наступного етапу, в процесі співбесіди необхідно визначити ступінь задоволення потреб співробітника компанії по кожному мотиваційному фактору.



*Рис. 3.3. Мотиваційний профіль працівника МВКПП «АГРО ЛТД»*

*Джерело: сформовано автором на основі даних тестування працівників підприємства.*

Для цього рівень задоволеності оцінюється за шкалою від 0 до 1 з кроком 0,1. у цьому випадку значення 0 – відповідає визначенню "повністю незадоволений", а 1 - "повністю задоволений".

Для подальшого аналізу бали, отримані в ході спеціальних тестів, необхідно перевести за шкалою від 0 до 1. для цього максимальна кількість балів приймається рівним 1, а решта визначається відношенням до нього (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Значення значимості факторів і їх задоволеності у МВКПП «АГРО  
ЛТД»**

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактора (Ф)	0,7	0,3	0,3	0,7	0,4	0,9	0,9	0,7	0,9	0,8	1,0	0,8
Ступінь задоволеності (С)	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	1,0	0,5	0,5	0,6	0,9

*Джерело: сформовано автором на основі даних тестування працівників підприємства.*

Щоб визначити мотиваційний потенціал ( $M_{\text{працівника}}$ ) цього співробітника, необхідно скласти всі значення рівня задоволеності (С). Таким чином, мотиваційний потенціал визначається ступенем задоволення мотиваційних потреб за формулою (3.3):

$$M_{\text{працівника}} = C1 + C2 + C3... + C12 \quad (3.3)$$

Підставивши значення таблиці 3.3 в формулу, ми отримаємо значення мотиваційного потенціалу опитаного співробітника, воно дорівнює 9,4. З шкали значень мотиваційного потенціалу стає ясно, що мотиваційні потреби цього співробітника більшою мірою задоволені, ніж незадоволені.

Тепер, коли ви отримали вищезгадані результати, ви можете бути впевнені, що опитаний співробітник мотивований. Однак не можна гарантувати, що ця ситуація триватиме довго.

Людина може щось змінити в особистому житті, може змінитися атмосфера в його колективі, може змінитися керівник, і тоді на перше місце для співробітника можуть встати інші мотиваційні потреби, які раніше здавалися несуттєвими. Таким чином, керівництво повинно зосередитися не на досягнутих позитивних результатах, а на моніторингу мотивації, принаймні, своїх кращих співробітників.

Мотиваційний потенціал компанії можна розрахувати, склавши значення мотиваційного потенціалу опитаних співробітників і розділивши його на їх кількість.

Звичайно, з точки зору мотивації вам потрібно працювати з кожною людиною окремо. Однак цінність мотиваційного потенціалу компанії може дати чіткий опис того, як керівництво працює зі своїми співробітниками, і, зокрема, наскільки мотивований персонал для досягнення цілей компанії.

Таким чином, система мотивації трудової діяльності в МВКПП «АГРО ЛТД» повинна бути доповнена введенням комплексу мотиваційних заходів. Зрештою, недостатньо мати кваліфікованих фахівців, потрібно зацікавити їх, щоб ефективно реалізувати свій потенціал.

При розробці традиційних технологій набору і сертифікації персоналу з урахуванням сучасних підходів до забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами необхідно створити механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу співробітників на основі визначення їх мотиваційних потреб.

### **Висновки до розділу 3**

У цьому розділі ми розглянули, які ще сучасні технології мотивації можуть бути використані вітчизняними підприємствами, оскільки вони приносять позитивні результати. Це підтверджується даними про досліджувану компанію, де мотивація до праці персоналу знаходиться на досить високому рівні, і, отже, компанія успішно функціонує в сучасних непростих умовах конкуренції.

Заслуговує на увагу та широке практичне застосування також зарубіжний досвід матеріальної мотивації персоналу. Проте слід мати на увазі, що українські підприємства мають давні традиції та власний досвід матеріального стимулювання персоналу, який не можна повністю ігнорувати, особливо в період переходу до ринку. Тому поєднання вітчизняного та зарубіжного досвіду у сфері мотивації персоналу на даний момент є найбільш прийнятним.

Тому характерною рисою закордонного досвіду розподілу прибутку працівників є те, що ця винагорода зазвичай не є доступною відразу. Цей механізм мотивації призначений для застосування за певних умов: вихід на пенсію, через певний період часу, у разі фінансових труднощів, пов'язаних з хворобою, витратами на навчання, потребою в поліпшенні житлових умов тощо.

Усе вищевикладене дійсно переконує, що зарубіжний досвід матеріальної мотивації персоналу заслуговує на увагу та широке практичне застосування.

## ВИСНОВКИ

Можна зробити висновок щодо цієї роботи, яку ми досліджували. У кожній людині є свої потреби. І саме ці люди є великою рушійною силою для всієї економіки. Кожна виконана потреба створює за собою нову і нову. Цей ланцюг може бути безкінечним.

У першому розділі ми досліджували потреби людини. Ми можемо бачити, що потреби є абсолютно в кожного з нас- це своєрідне відчуття нестачі чогось, або когось, які нам потрібно задовільнити для життєдіяльності й розвитку організму.

Не можна і залишити без уваги, ще один не менш важливий чинник, який також чітко висвітлений у цій роботі «мотивація». Цей термін походить від латинського слова «movere», що означає «підштовхувати». В економічній літературі мотивація трактується по-різному, але здебільшого як усвідомлене спонукання до дії. З різноманітних думок про природу мотивів найбільш плідним є те, що він розглядає мотив у контексті роздумів і з'ясування потреб та інтересів.

Отже, 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.

Мотивація спрямована на:

- збереження зайнятості персоналу;
- справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці;
- створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників;
- забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працюючих;
- створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку.



Широко використовуваними теоріями мотивації є: змістовні теорії мотивації (теорія потреб М. Тугана-Барановського, теорія потреб Маслоу; теорія існування, зв'язку і росту Олдерфера, теорія придбаних потреб Макклелланда, теорія двох факторів Герцберга) і процесуальні теорії мотивації (теорія очікувань Ст. Врума, теорія справедливості Адамса, комплекси Портера–Лоулера тощо). Теорії мотивації (теорія очікувань в.Врума, теорія справедливості Адамса, комплекси Портера-Лоулера і т. д.). Теорії мотивації (теорія очікувань в.Врума, теорія справедливості Адамса, комплекси Портера-Лоулера, теорія теорія).

Щодо другого розділу, ми можемо зазначити, що підприємство МВКПП «АГРО ЛТД» активно мотивує своїх працівників до поліпшення їхньої роботи.

Основними складовими мотивації механізму в МВКПП «АГРО ЛТД» є наступні:

- вдосконалення системи заробітної плати, надання можливостей працівникам брати участь у прибутках організації;
- вдосконалення організації праці, що включає постанову цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Розглянувши роль відділу управління персоналу у формуванні мотиваційного механізму, ми дійшли висновку, що він у МВКПП «АГРО ЛТД» виконує багато мотиваційних функцій:

- керує роботою по відправці менеджерів і фахівців до навчальних закладів для навчання і підвищення кваліфікації;
- керує роботою з удосконалення форм і методів професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу на виробництві.

На підприємстві, яке ми досліджували, основну мотиваційну роботу щодо персоналу виконує відділ кадрів, в якому працює один працівник - це інспектор із кадрів. Також окремі функціональні обов'язки щодо мотивації праці виконують фінансовий відділ, зокрема, бухгалтер, що здійснює нарахування зарплати, та відділ охорони праці.

Щодо удосконалення мотивації, то сюди ми відносимо сучасні технології мотивації, які використовуються відчизняними підприємствами та приносять позитивні результати. Це все підтверджується фактичними даними досліджуваної та інших компаній, де мотивації приділяється дуже велика роль.

У роботі доведено, що на велику увагу заслуговує широке практичне застосування зарубіжного досвіду матеріальної мотивації персоналу. Проте слід мати на увазі, що українські підприємства мають давні традиції та власний досвід матеріального стимулювання персоналу, який не можна повністю ігнорувати, особливо в період переходу до ринку. Тому поєднання вітчизняного та зарубіжного досвіду у сфері мотивації персоналу на даний момент є найбільш прийнятним.

Тому характерною рисою закордонного досвіду розподілу прибутку працівників є те, що ця винагорода зазвичай не є доступною відразу. Цей механізм мотивації призначений для застосування за певних умов: вихід на пенсію, через певний період часу, у разі фінансових труднощів, пов'язаних з хворобою, витратами на навчання, потребою в поліпшенні житлових умов тощо.

Усе вищевикладене переконує, що зарубіжний досвід матеріальної мотивації персоналу заслуговує на увагу та широке практичне застосування на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах господарювання .

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Employment Report 1998 - 99: Employability in the global economy - How training matters. - Geneva, International Labour Office, 1998.
2. Аширов Д.Я., Резниченко Л.А. Управление персоналом. М., 2004. 193 с.
3. Балашов Ю.К. Организация заработной платы в Италии. *Труд за рубежом*. 1991. №3. с. 60-69.
4. Блонська В.І., Розумійко Р.З. Матеріальне стимулювання праці персоналу як основний елемент мотивації праці. *Науковий вісник*. 2006. Вип. 16. С. 284-289.
5. Вступ до економічної теорії: підручник // за ред. З. Ватаманюка. Вид.3-є, доп. Львів: Вид-во «Новий Світ-2000», 2007. 504 с.
6. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
7. Гребінська С.І. Розробка систем мотивації і оплати праці на основі використання зарубіжного досвіду. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 5. 2009. Т. 2.
8. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. Львів: БаК. 2001. 624 с.
9. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. 559 с.
10. Гуськова О.В. Мотивація і стимулювання персоналу підприємства: особливості, відзнаки і характерні риси. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2008\\_20/guskova.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2008_20/guskova.pdf)
11. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2000. 832 с.
12. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопап Н.Ю. Менеджмент: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2008. 440 с.
13. Друкер, Питер Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент: пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. 704 с.
14. Звіт з праці МВКПП «АГРО ЛТД».

15. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
16. Капустянський П.З. Мотивація праці сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
17. Карпін М.І. Теоретичні аспекти стимулювання праці в умовах фінансової нестабільності. *Фінанси України*. 2000. № 2. с. 3-9.
18. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. 524 с.
19. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
20. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 337 с.
21. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
22. Костишина Т.А., Огрой Н.І., Степанова Л.В., Єрещенко О.І. Прогресивні форми організації і оплати праці - основи ефективного управління підприємством: монографія. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 241 с.
23. Кравченко М.А. Сутність оплати праці як економічної категорії. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Biznes/2010\\_1/2010/01/100115.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Biznes/2010_1/2010/01/100115.pdf)
24. Кривенко К. та ін. Політична економія: навч. посібник; За ред. д-ра екон. наук, проф. К.Т. Кривенка. К.: КНЕУ, 2001. 508 с.
25. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. К., «Кондор». 2005. 308 с.
26. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. К.: «Академ-видав». 2003. 289 с.
27. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.
28. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник. Львів: Новий Світ. 2004. 233 с.

29. Лукашевич В.М. Соціологія праці: підручник. URL: [http://pidruchniki.com.ua/12920522/sotsiologiya/stimulyuvannya\\_pratsi](http://pidruchniki.com.ua/12920522/sotsiologiya/stimulyuvannya_pratsi)
30. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с. навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА економічних спеціальностей / Укл.: А.М. Ткаченко, О.В. Шляга. Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2009. 475 с.
32. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. 701 с.
33. Монастирська Г.В. Творці інновацій: оплата праці в ЄС, США і в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 5. 2009. Т. 2.
34. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика / ред. Е. Ветлужских. М.: Альпина Бизнес Букс. 2007. 149 с.
35. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. 435 с.
36. Оплата по результату. Из опыта труда персонала в США / Пер. с. англ. М.: Вильямс. 2004.
37. Офіційна веб сторінка МВКПП «АГРО ЛТД». URL: <https://opendatabot.ua/c/22418208>
38. Петрович Й.М. Економіка виробничого підприємництва: навч. посіб. / За ред. Й.М. Петровича. К.: Знання, КОО, 2001. 406 с.
39. Петюх В.М. Ринок праці та зайнятість: навч. посібник. Київ.: МАУП. 1997. 120 с.
40. Портер М. Международная конкуренция. М.: Междунар. отношения, 1993. 896 с.
41. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80/ed20080101#Text>
42. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
43. Романенко Г.В. Світовий досвід стимулювання праці. К. 2004. 279 с.

44. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 5. 2009. Т. 2.
45. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
46. Самарський Р.О. Стратегія винагороди та визнання таланту. К. 2006. 356 с.
47. Статут МВКПП «АГРО ЛТД».
48. Ткаченко Н. Узагальнення методологічних підходів до організації обліку оплати праці. *Україна: аспекти праці*. 2001. № 5. С. 31-36.
49. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала підприємства: учеб.-практ. пособие. М.: Дело, 2003. 272 с.
50. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.
51. Шапиро С.А. Мотивация. М.: ГроссМелиа, 2008. 224 с.
52. Шишкін В. Мотиваційний механізм на підприємстві: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.: тези доповідей / відп. ред. Шишкін В. URL: [http://confiapv.at.ua/publ/konf\\_20\\_21\\_zhovtnja\\_2011\\_r/sekcija\\_5\\_ekonomichni\\_nauki/23-1-0-1196](http://confiapv.at.ua/publ/konf_20_21_zhovtnja_2011_r/sekcija_5_ekonomichni_nauki/23-1-0-1196)
53. Якокка Ли. Кар'єра менеджера: пер. с англ. Минск: Попурри, 2001. 416 с.

### Основні напрямки стимулювання трудової діяльності

Форма стимулювання		Основний зміст
Матеріальне грошове	Заробітна плата (номінальна)	Оплата праці найманого робітника, яка складається з основної та додаткової (премії, надбавки за професійність, доплати за умови праці, сумісництво, за роботу у нічний час, підліткам, за роботу у святкові та недільні дні, оплата відпустки та інше) заробітної плати.
	Заробітна плата (реальна)	Забезпечення реальної заробітної плати шляхом: підвищення тарифних ставок у відповідності зі встановленим державою мінімумом, введення компенсаційних виплат, індексації заробітної плати у відповідності з інфляцією.
	Бонуси	Разові виплати із прибутку підприємства (винагорода, премія). Це можуть бути: щомісячні, пічні, різдвяні, новорічні бонуси, пов'язані, як правило, з результатом праці, зі стажем роботи та розміром зарплати.
	Участь у прибутках	Виплати через участь у прибутках – це не разовий бонус. Встановлюється частка прибутку, із якого формується заохочувальний фонд. Розповсюджується на категорії, які спроможні реально впливати на прибуток (найчастіше це управлінські кадри).
	Участь в акціонерному капіталі	Придбання акцій підприємства і отримання дивідендів: придбання акцій по пільговим цінам, безкоштовне отримання акцій.
	Плани додаткових виплат	Плани пов'язані найчастіше з працівниками збутових організацій і стимулюють пошук нових ринків збуту: подарунки фірми, покритті особистих витрат, побічно зв'язаних з роботою (ділових відряджень не тільки працівника, але і його дружини, друга).
Матеріальне негрошове	Оплата транспортних витрат чи обслуговування влас. транспортом	Виділення коштів на оплату транспортних витрат, придбання транспорту з повним обслуговуванням (транспортний засіб та водій) та з частковим обслуговуванням.
	Організація харчування	Виділення коштів на організацію харчування на підприємстві, виплата субсидій на харчування.
	Продаж товарів, що вироб. організація	Виділення коштів на знижки при продажі цих товарів
	Стипендіальні програми	Виділення коштів на навчання (покриття витрат на зовнішнє навчання).
	Програми навчання персоналу	Покриття витрат на організацію навчання (перенавчання)
	Програми медичного	Організація медичного обслуговування або укладання договорів з медичними закладами. Виділення коштів на

	обслуговування	ці заходи.
	Консультативні служби	Організація консультативних служб чи укладання договорів з такими. Виділення коштів на ці заходи.
	Програми житлового будівництва	Виділення коштів на будівництво особистого житла або будівництво на пайових умовах
	Програми, пов'язані з вихованням та навчанням дітей	Виділення коштів на організацію дошкільного і шкільного виховання дітей, внуків співробітників фірми; привілейовані стипендії.
	Гнучкі соціальні виплати	Компанія встановлює певну суму на «придбання» необхідних пільг та послуг. Працівник в межах встановленої суми має право самостійно вибрати пільги та послуги.
	Страховання життя	Страховання життя працівника та членів його сім'ї за рахунок коштів компанії.
	Медичне страхування	Виділення коштів на медичне страхування працівників та членів його сім'ї
	Пільги та компенсації пов'язані з результатами праці	Компенсації переходу на службу з інших компаній – витрати, пов'язані з переїздом, продажем, придбанням квартири, працевлаштуванням дружини (чоловіка) і т.д.; премії та інші виплати у зв'язку з виходом на пенсію або звільнення.
	Відрахування до пенсійного фонду	Такою альтернативою державному пенсійному фонду додаткового пенсійного забезпечення може бути створений на власне підприємстві, або на договірній основі яким-небудь приватним зовнішнім фондом.
Моральне	Стимулювання вільним часом	Регулювання часом за зайнятістю: надає працівнику за активну та творчу роботу додаткові вихідні, відпуск, можливість вибору часу відпустки; організація гнучкого графіка роботи; скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності праці.
	Організаційне стимулювання	Регулює поведінку працівника на основі виміру почуття його задоволеністю працею також зумовлює наявність творчого елемента в його праці, можливість участі в управлінні, творчі відрядження, кар'єрний ріст в межах однієї посади.
	Моральне стимулювання	Вручення грамот, значків, розміщення фотографій на дошці пошани. В зарубіжній практиці використовують почесні звання, публічні заохочення. У США використовують модель оцінки по заслугам (наприклад, створюють групи «золотий гурток»).



**Штатний розпис  
Малого виробничо-комерційного приватного підприємства «АГРО» ЛТД**

«Затверджую»  
Штат у кількості 29 штатних одиниць  
Директор \_\_\_\_\_ І.Біік

Вводиться в дії з 01 липня 2022 року

№ п/п	Назва структурного підрозділу	Посада	Код за класифікатором професій	Кількість штатних одиниць
1	Дирекція	Директор	1210.1(5)	1
		Головний бухгалтер	1231(2)	1
		Бухгалтер	3433	1
		Інспектор з кадрів	3423(2)	1
2	Хлібопекарський та кондитерський цех	Начальник цеху	1221.2(47)	1
		Пекар	7412(9)	3
		Кондитер	7412(5)	2
3	Відділ продажу та маркетингу	Адміністратор	4222	2
		Продавець продовольчих товарів	5220(4)	5
		Бармен	5123	2
		Офіціант	5123(4)	2
		Оператор заправних станцій	8155(11)	3
		Водій автотранспортних засобів	8322(1)	2
4	Відділ охорони	Інженер з охорони праці	2141.2(51)	1
		Охоронник	5169(3)	2

