

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри,  
д.н.держ.упр., проф.

\_\_\_\_\_ Н.В. Бондарчук

« \_\_\_\_\_ » лютого 2022 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною  
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ В СИСТЕМІ КАДРОВОЇ  
ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Здобувач

Малегін Р.Д.

Науковий керівник,  
к.е.н., доцент

Гаркавий В.В.

**Дніпро – 2022**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет менеджменту і маркетингу**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**  
**Спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**Освітня-професійна програма: «Менеджмент»**  
**Освітній ступінь: «Магістр»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на дипломну роботу студенту**

**МАЛЄГІН РОМАН ДМИТРОВИЧ**

**1. Тема роботи** «Управлінське консультування в системі кадрової політики підприємства»,  
**керівник роботи** Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент,  
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р. № \_\_\_\_\_.

**2. Строк подання студентом роботи** – 01 лютого 2022 року.

**3. Вихідні дані до роботи** звітність агрофірми, приватного сільськогосподарського підприємства «Агрофірма «Перше Травня»

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Характеристика сучасного бізнес-середовища. 2. Дослідження економічного потенціалу агрофірми, приватного сільськогосподарського підприємства «Агрофірма «Перше Травня». 3. Управлінське консультування з підвищення ефективності діяльності підприємств. Висновки.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**

Рисунок 1. Ієрархія потреб А.Маслоу Рисунок 2. Співвідношення ієрархії потреб теорій А.Маслоу і К.Альдерфера Рисунок 3. Співвідношення груп потреб у теоріях мотивації Рисунок 4. Модель Портера-Лоулера.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2020	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2020 - Квітень 2021	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Вересень 2021	
4	Розрахунок та написання третього розділу	Жовтень-Листопад 2021	
5	Написання висновків та пропозицій	Грудень 2021	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Січень 2022	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Управлінське консультування в системі кадрової політики підприємства»

Дипломна робота: 74 с., 14 рис., 8 табл., 63 літературне джерело.

Основною метою цієї роботи є вивчення сучасних мотиваційних теорій та можливість застосування їх в практиці управління. На прикладі підприємства підприємства «Агрофірма «Перше Травня» проведено аналіз стану мотивації праці. Запропонована система здійснення цільового управління персоналом підприємства через відповідну діяльність служби управління персоналом і виконання нею відповідних функцій та ін.

Дана дипломна робота складається з трьох частин.

В першому розділі – теоретичному – розкриваються деякі аспекти, що стосуються мотивації персоналу, дано визначення поняття „мотивація”, розглянуті сучасні мотиваційні теорії та їх застосування в практиці управління, розглянуті основні методи мотивації.

В другому розділі – дана загальна характеристика підприємства, розглянута система управління, складено модель функціонального розподілу управлінських робіт, відображені питання, що стосуються мотивації персоналу на конкретному прикладі підприємства – Підприємстві «Агрофірма «Перше Травня», а також на прикладі одного із підрозділів зроблено спробу виявити відношення до виконуваної роботи та мотиваційну спрямованість діяльності.

У третьому розділі – дані пропозиції щодо удосконалення мотивації на підприємстві, а саме, дані пропозиції по удосконалюванню системи управління - створення Служби управління персоналом ( з групою соціально-психологічного клімату). З метою подальшого удосконалювання оплати праці ремонтного персоналу розглянута можливість застосування різних форм оплати праці - розподіл премії за допомогою КТУ й акордно-преміальної системи оплати праці. Для стимулювання фахівців і керівників у підвищенні кваліфікації була запропонована шкала доплат до посадового окладу з урахуванням освіти, стажу роботи.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

Мотивація, управління, підприємство, персонал, механізм, розвиток, влада

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Мотивация, управление, предприятие, персонал, механизм, развитие, власть

### KEYWORDS

Motivation, management, enterprise, personnel, mechanism, development, power

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ «МОТИВАЦІЯ»	7
1.1. Зміст поняття мотивація	7
1.2. Теорії мотивації	15
Висновки з розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ «АГРОФІРМА «ПЕРШЕ ТРАВНЯ»	27
2.1. Загальна характеристика підприємства «Агрофірма «Перше Травня»	27
2.2. Дослідження системи управління	30
2.3. Особливості мотивації на підприємстві «Агрофірма «Перше Травня»	36
Висновки з розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ПО ПІДВИЩЕННЮ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ «АГРОФІРМА «ПЕРШЕ ТРАВНЯ»	48
3.1. Розробка організаційної структури служби управління персоналом на основі цільового підходу	48
3.2. Методи матеріального стимулювання на основі використання різних форм оплати праці	56
3.3. Мотивація в системі підвищення кваліфікації управлінських працівників. Планування ділової кар'єри	64
Висновки з розділу 3	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

## ВСТУП

**Актуальність обраної теми.** Серед проблем управління особливу роль відіграє проблема вдосконалення управління персоналом підприємства. Завданням у цій сфері управління є підвищення ефективності розвивальної роботи для успіху розвитку корисного розвитку та адекватного збереження творчих здібностей людей, підвищення рівня його кваліфікації, компетентності, досконалості, ініціативи.

Управління людськими ресурсами включає багато таборів. Серед них: кадрова політика, взаємовідносини в колективі, соціально-психологічні аспекти управління. Ключові місця займають підвищення продуктивності праці, шляхи розвитку творчих ініціатив, стимулювання та мотивація працівників. Та сама система управління не буде ефективно працювати, якщо не розбита ефективна мотиваційна модель, до того ж мотивація окремої особистості та колективу в цілому дорівнює досягненню конкретних і колективних цілей.

Еволюція розвитку різних моделей мотивації показала як позитивні, так і негативні сторони їх просування, і це закономірний процес, але в теорії та практиці управління не існує ідеальної моделі стимулювання, яка б виявилася іншою. Існуючі моделі мотивації дещо відрізняються своєю безпосередністю та дієвістю. З психологічної точки зору результати розробки моделей мотивації не дозволяють чітко визначити, що людина робить для роботи. Навчання людей і його мотивація в процесі практики дає небагатьом загальне пояснення мотивації, але додавання смороду дозволяє розширити прагматичну модель мотивації практикуючого на конкретному робочому місці.

**Мета і завдання дослідження.** Основною метою цієї роботи є вивчення сучасних мотиваційних теорій та можливість застосування їх в практиці управління.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені наступні завдання:

узагальнити теоретичні основи поняття мотивація;

зробити аналіз системи управління та особливостей мотивації на підприємстві «Перше травня»;

підготувати пропозиції по підвищенню ефективності управління мотивацією на підприємстві «Перше травня».

**Об'єкт дослідження** – процес надання послуг з управлінського консультування в сфері мотивації праці.

**Предмет дослідження** – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів з удосконалення консультування в системі кадрової політики підприємства на підприємстві.

**Методи дослідження** монографічний; статистичний; розрахунково-конструктивний. Обробка даних відбувалась з використанням Microsoft Excel.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в удосконаленні організаційної структури служби управління персоналом господарства на основі цільового підходу та у визначені оптимальних для нього методів матеріального стимулювання на основі використання різних форм оплати праці.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що були досліджені інструменти мотивації співробітників, за для їх покращення та підвищення продуктивності виробництва в аграрному підприємстві «Перше травня».

**Апробація результатів роботи.** Основні положення дипломного дослідження обговорювались на ІХ Науково-практичній конференції викладачів, молодих вчених і студентів «*Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*» (Дніпро, 9-13.11. 2021 р.)

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, виконана на 74 сторінках основного тексту, списку використаних джерел, що нараховує 63 найменування, містить 8 таблиць, 14 рисунків.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ «МОТИВАЦІЯ»

### 1.1. Зміст поняття мотивація

«Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб людей і правильного використання стимулів до праці. Існують різноманітні мотиваційні тенденції, які складають поняття мотивації і деякі з них притаманні кожній людині. Різні автори визначають мотивацію, виходячи зі своєї точки зору. Наприклад, існує таке визначення: Мотивація – це спонукання до активності індивідів, колективів, груп, пов'язане з бажанням задовольнити конкретні потреби» [10]. З точки зору Б. І. Сребринського: Мотивація - це спонукання до дії Проте всі визначення мотивації мають одну спільну рису: мотивація людини до діяльності — це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. З одного боку - нав'язана ззовні мотивація, а з іншого боку - самомотивація. Ці сили знаходяться зовні і всередині людини і змушують її робити певні речі свідомо чи несвідомо»[2].

«Відносини між різними силами та діями людини обумовлюються дуже складною системою взаємодій, це значить, що різні люди можуть зовсім по-різному реагувати на одні і ті ж самі впливи одних і тих самих сил. Крім того, поведінка людини, у свою чергу, може також впливати на її реакцію на вплив, що може змінити як ступінь впливу ефекту, так і напрямок поведінки, викликаной цим впливом. З огляду на вищесказане, ми можемо спробувати визначити мотивацію більш точно.»

Мотивація — це склад внутрішніх і зовнішніх рухомих факторів, які мотивують людину до діяльності, встановлюючи межі та форми діяльності та надають цій діяльності спрямованість на досягнення певних цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів, значною



мірою індивідуально і може змінюватися під впливом зворотного зв'язку з діяльністю людини. Слід зазначити, що поведінка людини завжди мотивована» [2].

Мотивувати співробітників означає впливати на їхні важливі інтереси, потребу в чомусь. Порушення мотивації може мати кілька причин, що походять із міжособистісних конфліктів між співробітниками. Зразкові компанії, які досягають значних результатів, мотивуючи десятки і навіть сотні людей працювати наполегливо і схильні до постійних інновацій, показують, що немає причин, чому неможливо створити системи, які дозволять більшості співробітників почуватися переможцем.



Рис.1.1. Взаємозв'язок понять мотивації

«Мотив - це те, що викликає певні дії людини. Мотив знаходиться «всередині» людини, має «особистісний» характер, залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, пов'язаних з людиною, а також від дії інших мотивів, що виникають паралельно з нею. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що необхідно зробити і як ця дія здійснюється. Особливо, коли мотив веде до дій, які усувають потребу, тоді різні люди можуть діяти абсолютно по-різному, навіть коли відчують однакову потребу. Мотиви зрозумілі - людина може впливати на свої мотиви, пригнічувати свої дії або навіть вилучати їх зі свого мотиваційного набору.

Як правило, поведінка людини визначається не одним мотивом, а їх сукупністю, причому мотиви можуть мати певне співвідношення між собою залежно від ступеня їх впливу на поведінку людини» [10].

Мотив завжди стосується конкретної ситуації. «Дослідження показують, що зв'язок між діяльністю людини (або діяльністю) і результатами її праці позначено кривою лінією. Спочатку результати зростають із збільшенням активності, пізніше результати залишаються на тому ж рівні на певному рівні активності. Цей етап називається оптимальним діапазоном активності, коли досягаються найкращі результати» [40]. Як тільки активність починає перевищувати межу оптимального діапазону, результати роботи починають погіршуватися. З цього випливає, що керівник покликаний не досягати максимальної активності підлеглих, а підвищувати їх активність до оптимального рівня.

Важливо пам'ятати, що діяльність не забезпечує необхідної мотивації. «Людина може наполегливо працювати, бути активною, але не може бути позитивних результатів, якщо - вона спрямовує свою діяльність у неправильне русло. Подібна ситуація виникає, коли підлеглий не представляє кінцевої мети роботи. Причиною може бути необізнаність, відсутність контролю, незадовільне управління його діяльністю. Неправильний напрямок роботи також породжує реальний конфлікт між власними потребами та цілями колективу. Мотив виступає як привід, причина, об'єктивна потреба щось зробити, спонукання до чогось. Створення та підтримання мотивації є досить складним завданням, оскільки поточні мотиви змінюються залежно від характеристик, завдань і часу співробітника. Однак існують загальні принципи створення та підтримки мотивації, і керівнику рекомендується по можливості шукати мотивацію співробітників у привабливості роботи та її творчому характері». [38].

Поведінка людини зазвичай визначається не мотивом, а їх сумою, в межах якої вони пов'язані між собою через рівень взаємодії з людиною. Тому

мотиваційна структура особистості є основою для тих чи інших дій, а мотиваційна структура характеризується певною стійкістю, але водночас може змінюватися, навіть свідомо, залежно від виховання, освіти та інших факторів людини.

«Мотивація — це процес впливу на людину, щоб спонукати її до певних дій, спонукаючи певні мотиви всередині неї. Цікавим є питання про співвідношення (внутрішніх) і (зовнішніх) мотивів. На діяльність людини впливають мотиви, що виникли при закритій взаємодії людини і завдання, але буває, що мотиви, що виникають при відкритій взаємодії людини і завдання (зовнішнє середовище містить мотиви, які спонукають людину до вирішення проблема). . У першому випадку мотив називається «внутрішнім», оскільки мотиви породжуються безпосередньо особою, яка ставить завдання. Прикладом такої мотивації може бути прагнення до конкретних досягнень, завершення роботи, знання тощо. Інакше мотиви діяльності, пов'язані з розв'язуванням задач, викликаються ззовні. Цей мотив можна охарактеризувати як «зовнішній». Ось у цій ролі виступають процес мотивації оплати, розпорядження, правила поведінки тощо». [40].

Слід зазначити, що в житті немає чітких відмінностей між «зовнішньою» і «внутрішньою» мотивацією. «Деякі мотиви породжуються «внутрішньою» мотивацією в одних випадках і «зовнішньою» мотивацією в інших. Іноді мотив породжується одночасно різними мотиваційними системами. Загальновідомо, що мотивація надає великого значення трудовій діяльності людини, проте прямої залежності між мотивацією та кінцевим результатом праці немає. Іноді забивав людина, яка зосереджується на якості дорученої їй роботи, матиме гірші результати, ніж менш мотивований працівник. Відсутність прямого зв'язку між мотивацією та кінцевим результатом роботи пов'язана з тим, що на останній впливає багато інших факторів, зокрема кваліфікація та навички людини, правильне розуміння завдання та багато іншого». [35].

Найпростіша модель мотиваційного процесу має лише три елементи:

- Потреби, які представляють бажання, прагнення до певних результатів. Люди мають потребу в таких речах, як будинок, власний автомобіль тощо. Але й у таких «невловимих» речах, як повага, можливість особистого професійного зростання;
- Цілеспрямована поведінка - Прагнення до задоволення

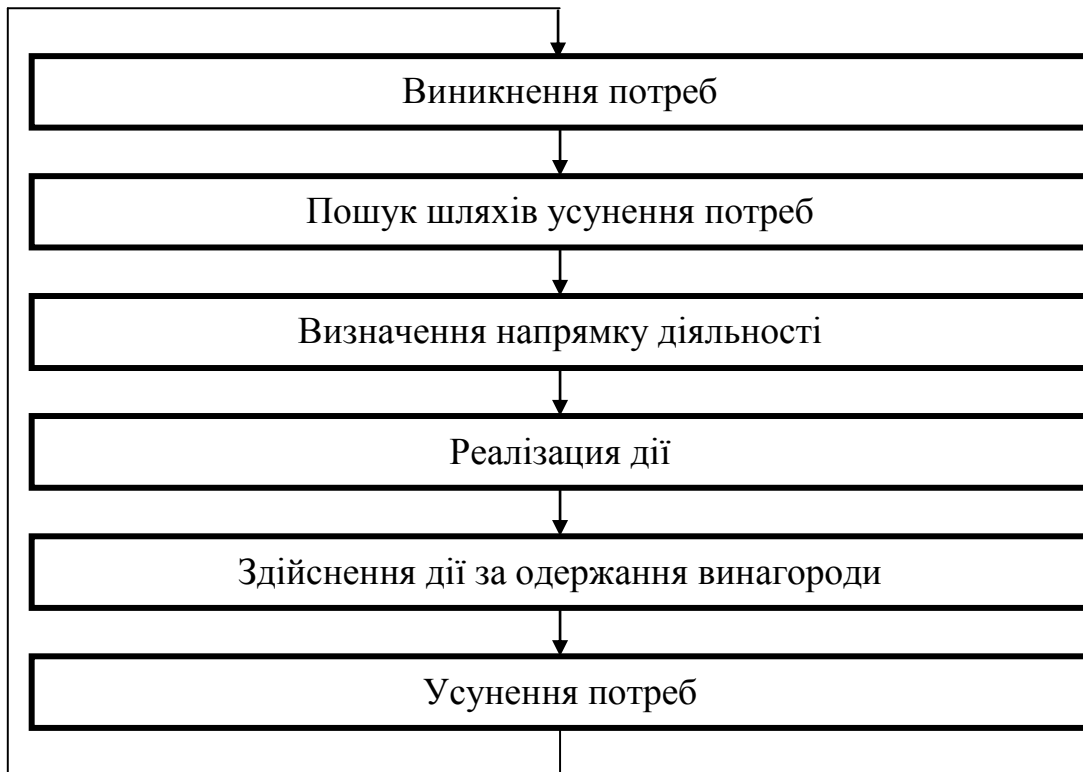


Рис.1.2. Схема мотиваційного процесу

Біологічні потреби — це потреби в їжі, воді, повітрі, розмноженні, житті тощо, необхідні для підтримки організму в нормальному стані життя.

Соціальні потреби — це потреба належати до сім'ї, національності, соціальної групи, самовиражатися, робити кар'єру, бути визнаним тощо.

Знання логіки мотиваційного процесу не дає вирішальних переваг в управлінні цим процесом.

Важливим фактором тут є розмитість мотивів. Можна здогадатися, які мотиви переважають, але «виділити» їх конкретно важко. Дуже важко

розрізнити, які мотиви є провідними в мотиваційному процесі даної людини за даних умов. Дуже важливим фактором є постійна трансформація мотиваційного процесу. Їх природа залежить від того, які потреби вони викликають.

Самі потреби є частиною складної, динамічної взаємодії і часто суперечать одна одній.

Компоненти цієї взаємодії можуть змінюватися з часом, змінюючи спрямованість і характер мотивів. Тому навіть при ретельному вивченні мотиваційної структури людини, її системи дій можуть виникнути абсолютно непередбачені зміни в поведінці людини та її несподівана реакція на спонукальні впливи.

Іншим важливим фактором є різниця в структурах мотивації різних людей, різний вплив одних і тих самих мотивів, різний ступінь залежності одних мотивів від інших. У когось бажання досягти результату дуже сильне, у когось слабке. Тоді цей мотив по-різному вплине на поведінку людей.

«Стимули важливі для задоволення потреб. Прийнято вважати, що стимул - це винагорода. Це не зовсім вірно, оскільки це слово походить від латинського *stimulus* — буквально: гостра палиця, яка колола звірів і гладіаторів на арені, змушуючи їх битися — і має протилежне значення — примус. Тому правильніше сказати, що стимулом є спонукання до дії або причина поведінки людини. Існує чотири основні форми стимулювання

Примус. Історія свідчить про широкий спектр форм примуса, починаючи зі страти, катувань та фізичного покарання до позбавлення майна, громадянства і звання. У демократичному суспільстві на підприємствах використовуються адміністративні методи примуса: зауваження, догана, переведення на іншу посаду, сувору догану, перенесення відпустки, звільнення з роботи.» [42].

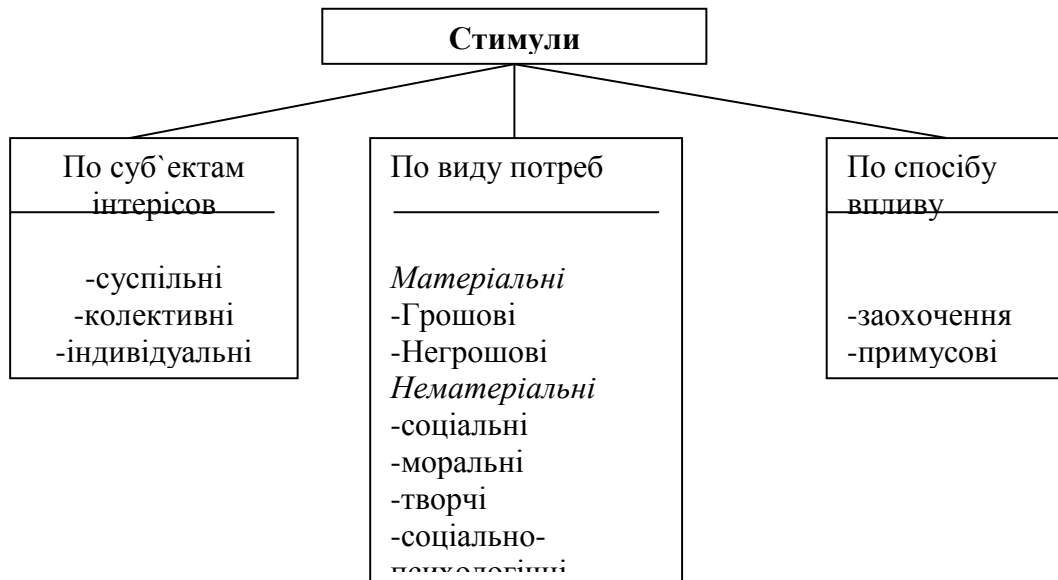


Рис. 1.3. Класифікація стимулів

Матеріальне заохочення. До них належать заохочення у матеріальній формі: заробітна плата та тарифи, надбавки до заробітку, надбавки до доходу чи прибутку, компенсації, ваучери, кредити на покупку автомобіля чи меблів, кредити на покупку квартири тощо.

Моральне заохочення. Заохочення, спрямовані на задоволення духовно-моральних потреб людини: подяки, грамоти, дошки, почесні ступені, ступені, грамоти, публікації в пресі, державні нагороди тощо. самоствердження.

Внутрішні рушії людини, які спонукають її до досягнення мети без прямого зовнішнього стимулу. Наприклад, написання дисертації, видання книги, винайдення автора, здобуття другої освіти тощо. Це найбільший стимул, відомий у природі, але він зустрічається лише у найрозвиненіших членів суспільства.

«У системі мотивації дуже важливу роль відіграє досягнення правильного балансу між заохоченнями, винагородами і покараннями, невідворотними санкціями. Негативна реакція керівництва обмежує активність працівника, викликає негативні емоції, створює стресову

ситуацію, знижує впевненість у собі. Така реакція на результати працівника негуманна, але й неефективна, оскільки може призвести до непередбачених змін у поведінці підлеглого» [47].

Покараний працівник не хоче важко працювати, він шукає спосіб уникнення покарання. «Люди занадто рідко згоджуються з кримінальним правосуддям, тому негативна реакція є стійкою. Позитивна оцінка виконаної роботи (позитивне підкріплення) підвищує самооцінку, мотивує до праці, посилює творчу ініціативу. Заохочення вселяє віру в себе, свій потенціал і здібності, надію на успіх у нових завданнях, бажання працювати якнайкраще.»

«Позитивне підкріплення - це інструкція, в рамках якої працівник прагне до такої поведінки, до виконання таких завдань, до такої якості роботи, яка виправдовує його очікування справедливої винагороди.» При цьому він, природно, уникає таких дій, які можуть призвести до неприємних наслідків.

Позитивні дії ефективніші за негативні. Але часто на роботі виникають ситуації, коли уникнути застосування негативних заходів просто неможливо. Слід мати на увазі, що такі впливи, що застосовуються наодинці з підлеглим, дають кращий результат, ніж ті, що застосовуються в присутності інших працівників.

Отже, враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що всіх співробітників компанії можна розділити на певні групи залежно від основного мотивуючого фактора:

- 1 група - прагнення до ділової кар'єри;
- 2 група - матеріальне благополуччя;
- 3 група - Соціальне забезпечення.

Теорія мотивації активно розвивалася в ХХ столітті, хоча багато мотивів, стимулів і потреб відомі з давніх часів.

## 1.2. Теорії мотивації

Оригінальні теорії мотивації ґрунтувалися на «аналізі історичного досвіду людської поведінки та використанні простих стимулів примусу, матеріального та морального заохочення. Існує старий спосіб впливу на людей, щоб спонукати їх до виконання певної роботи – метод палиці та пряника».

Приваблює зручність використання мотивів «X», «Y», «Z» і теорія стимулів, заснована на ставленні людини до роботи. Теорію «X» вперше розробив Ф. Тейлор, а потім розвинув і доповнив Д. Макгрегор, який додав до неї теорію «Y». Теорія «Z» була запропонована значно пізніше в 80-х роках

«В. Оучі (модель поведінки та мотивації людини). «X», «Y», «Z» — це абсолютно різні моделі мотивації, спрямовані на різні рівні потреби, і відповідно, керівник повинен встановлювати різні стимули до праці. Доступні для всіх компаній. Ефективність цієї теорії визначається відсотком таких осіб у команді. Заохочення праці працівників, описане теорією «Z», діють у такому порядку: матеріальне заохочення, моральне заохочення, самоствердження, примус.»[45]

Таким чином, співробітники, описані теоріями «X», «Y», «Z», утворюють різні групи людей і віддають перевагу різним мотивам і стимулам до праці. Компанія представляє всі типи людей, а застосування концепції мотивації визначається часткою працівників певного типу в групі.

Розглянемо ці теорії докладніше.

Теорія «X» заснована на наступних припущеннях:

- потреби людини переважають біологічні;
- Звичайна людина має спадкову огиду до роботи і намагається уникати роботи. Тому робота повинна бути стандартизована, а найкращий метод організації — конвеєр;



- Через відсутність бажання працювати більшість людей може лише вжити необхідних заходів і витратити необхідні зусилля для досягнення виробничих цілей.

- Звичайна людина вважає за краще, щоб її контролювали, намагається не брати на себе відповідальність, має відносно низькі амбіції та хоче бути в безпечній ситуації;

– Якість роботи низька, тому потрібен постійний жорсткий контроль з боку керівництва.

Теорія «Х» легко поєднує характеристики поганого робітника з матеріалом рабської психології. Тому цілком природно використовувати його як основний стимул до примусу і як допоміжний матеріал. У кожному суспільстві є відсталі люди, різниця лише в їх частці до працездатного населення.

Теорія «У» є антиподом теорії «Х» і спрямована на іншу групу людей. Теорія «У» заснована на наступних припущеннях:

суспільні потреби та вимоги до хорошої роботи домінують у мотивах людей;

Фізичне та психічне напруження на роботі настільки ж природне для людей, як і під час гри чи відпочинку;

Небажання працювати не є спадковою рисою людини. Залежно від умов праці людина може сприймати роботу як джерело, а задоволення — як покарання;

зовнішній контроль і загроза покарання не є основними стимулами для особи до дій для досягнення організаційних цілей;

«Відповідальність і відданість цілям організації залежать від винагород, отриманих за продукти роботи. Найважливішою нагородою є виконання потреб самовираження;»

звичайна освічена людина готова брати на себе відповідальність і прагнути до неї;

Багато людей готові використовувати свої знання та досвід, але індустріальне суспільство не використовує інтелектуальний потенціал людини.

Модель Y-теорії відображає передову, творчо активну частину суспільства. Заохочення до праці в теорії «Б» розташовуються в такому порядку: самоствердження, моральне та матеріальне заохочення, примус. Мабуть, частка співробітників, описаних цією теорією, невелика - від 15 до 20% дослідницького колективу. Переважно вони індивідуалісти і не можуть проявити свої таланти в соціальній групі.

Основні припущення теорії «Z»:

мотиви людей поєднують соціальні та біологічні потреби;

Люди хочуть працювати в групі і віддають перевагу груповому методу прийняття рішень;

має бути індивідуальна відповідальність за результати роботи;

бажано неформальне оцінювання діяльності на основі чітких методів і критеріїв оцінки;

на підприємстві має бути постійна ротація персоналу з постійною самоосвітою;

бажано повільна кар'єра з просуванням людей до певного віку;

адміністрація піклується про працівника і забезпечує йому постійну або довічну роботу;

Люди є основою кожної команди, і вони забезпечують успіх компанії.

Теорія «Z» описує хорошого співробітника, який вважає за краще працювати в групі і має стабільні довгострокові цілі. Багато в чому він відповідає японським робітникам великих промислових компаній. Проте працівники, описані теорією «Z», стабільні і у великій кількості практично у всіх країнах.

Розглянемо змістовні теорії мотивації. Такі теорії базуються на вивченні потреб людини, які є основними мотивами їх поведінки, а отже, їх

діяльність. До прихильників цього підходу належать американські психологи Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг і Девід Макклелланд. Розглянемо ці теорії більш детально.

«Теорія мотивації А. Маслоу. Перша з цих теорій називається ієрархією потреб Маслоу. Її суть полягає у вивченні потреб людини. Це попередня теорія. Її прихильники, зокрема Абрахам Маслоу, вважали, що предметом психології є поведінка, а не свідомість людини. У центрі поведінки знаходяться потреби людини, які можна поділити на п'ять груп:» [22].

- фізіологічні потреби, необхідні для виживання людини: їжа, вода, відпочинок тощо;
- потреба в безпеці і впевненості в завтрашньому дні - захист від фізичних та інших зовнішніх небезпек і впевненість у задоволенні фізіологічних потреб у майбутньому;
- соціальні потреби - потреба в соціальному середовищі. У спілкуванні з людьми відчуття «ліктів» і підтримки;
- потреба в повазі, визнанні інших і прагнення до особистих досягнень;
- потреба у самовираженні, тобто потреба у власному зростанні та реалізації свого потенціалу.

Перші дві групи потреб є первинними, три наступні – другорядними. Відповідно до теорії Маслоу, всі ці потреби можна розташувати в строго ієрархічній послідовності у вигляді піраміди, яка базується на первинних потребах і вершина якої є вторинною.

«Суть такої ієрархічної побудови полягає в тому, що пріоритетом для людини є потреби нижчих рівнів, а це впливає на її мотивацію. Іншими словами, задоволення потреб нижчого рівня є більш важливим для поведінки людини, і коли ці потреби задовольняються, потреби вищого рівня стають стимулюючим фактором.

Найвища потреба — потреба у самовираженні та зростанні людини як особистості — ніколи не може бути повністю задоволена, тому процес мотивації людей потребою нескінченний.

Обов'язок керівника — уважно стежити за своїми підлеглими, вчасно з'ясовувати, які активні потреби керують кожним із них і приймати рішення по їх реалізації з метою підвищення ефективності роботи працівників.» [47].



Рис.1.4. Ієрархія потреб А.Маслоу

Теорія існування, зв'язку та зростання Альдерфера. К. Альдерфер вважає, що потреби людини можна об'єднати в окремі групи. Однак, на відміну від ієрархії потреб Маслоу, він вважає, що існує лише три такі групи потреб:

- життєві потреби;
- потреби в спілкуванні;
- Потреба у зростанні.

За Альдерфером, екзистенційні потреби включають дві групи потреб піраміди Маслоу: безпеку та фізіологію.

Як і в теорії Маслоу, ці три групи потреб є ієрархічними. Однак між теоріями Маслоу і Альдерфера є принципова відмінність. За Маслоу, рух від потреби до потреби відбувається лише знизу вгору: коли потреби нижчого рівня задовольняються, людина переходить до потреби наступного, більш високого рівня. Альдерфер вважає, що рух йде в обох напрямках: вгору, коли потреба нижчого рівня не задоволена, і вниз, коли потреба вищого рівня не задоволена.

Відносно молода теорія К. Альдорфера, незважаючи на відсутність емпіричних доказів, корисна для управлінської практики, оскільки відкриває перспективи для лідерів у пошуку ефективних форм мотивації, які задовольняють нижчі потреби, коли вони не можуть задовольнити вимоги вищих рівнів.

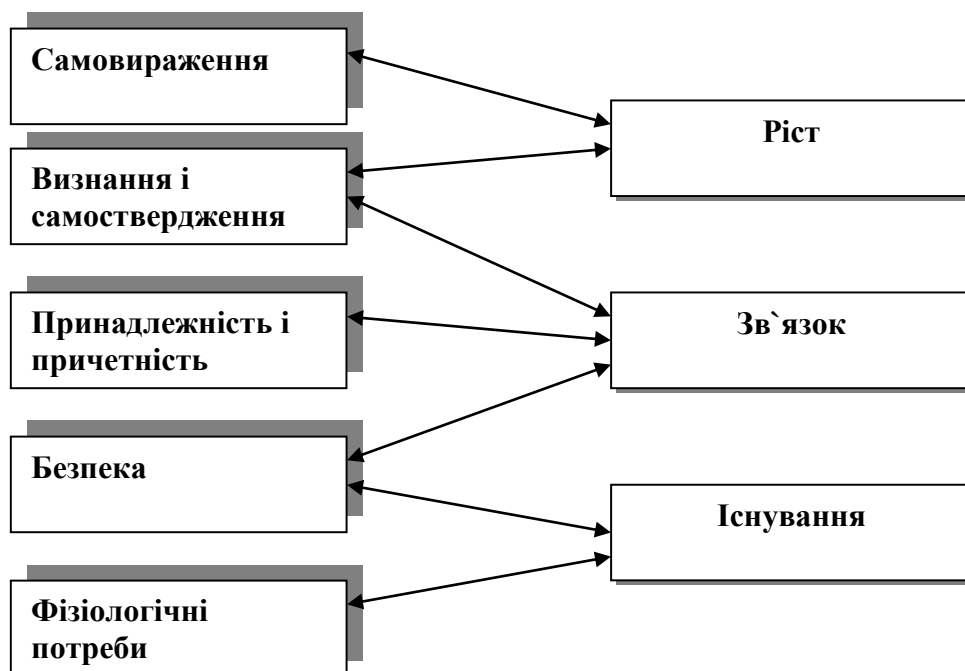


Рис.1.5. Співвідношення ієрархії потреб теорій А.Маслоу і К.Альдерфера.

«Теорія мотивації Девіда Макклелланда. З розвитком економічних відносин і вдосконаленням управління потребам вищих рівнів відводиться значна роль у теорії мотивації. Прихильником цієї теорії є Девід Макклелланд. За його словами, структура першочергових потреб зводиться до трьох факторів: прагнення до успіху, прагнення до влади та визнання. У цьому висловлюванні успіх розуміється не як похвала чи визнання з боку колег, а як особисте досягнення через активну роботу, як готовність брати участь у складних рішеннях і нести за них відповідальність.

Відповідно до теорії Макклелланда, люди, які прагнуть влади, повинні задовольнити цю потребу і можуть це зробити, обіймаючи конкретні посади в організації. Такі потреби можна задовольнити шляхом підготовки працівників до переходу на нові посади в ієрархії шляхом їх направлення на курси підвищення кваліфікації тощо. Такі люди мають широкий діапазон спілкування і намагаються його розширити. Ваші лідери повинні зробити це можливим.

Теорія мотивації Фредеріка Герцберга. У другій половині 1950-х років Ф. Герцберг і його колеги розробили нову модель мотивації на основі потреб. Ця теорія виникла у зв'язку зі зростанням потреби у визначенні впливу матеріальних і нематеріальних факторів на мотивацію людини. Фредерік Герцберг розробив двофакторну модель, яка показує задоволеність роботою.» [40].

*Таблиця 1.1*

Фактори, що впливають на задоволеність у роботі [4].

<b><i>Фактори умов праці</i></b>	<b><i>Мотивуючі фактори</i></b>
Політика фірми і адміністрації	Успіх
Умови роботи	Просування по службі
Заробіток	Визнання та схвалення результату
Міжособистісні відносини	Високий ступінь відповідальності
Ступінь безпосереднього контролю за роботою	Можливість творчого та ділового росту

«Теорія Герцберга має багато загального з теорією Маслоу. Фактори умов праці Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребі в безпеці і впевненості в майбутньому. Його мотивації порівнянні з потребами вищих рівнів піраміди Маслоу (Рис.1.3). Різниця в розглянутих теоріях наступна: на думку А. Маслоу, після мотивації робітник обов'язково починає краще працювати, на думку Ф. Герцберга, робітник почне звертати увагу на фактори умов праці, коли вважає їх несправедливими.» [40].

Теорія Маслоу	Теорія Герцберга
Потреби в самовираженні, признання и уваження	Мотивуючі фактори
Соціальні потреби Потреби в безпеці Фізіологічні потреби	Фактори умов праці

*Рис.1.6.* Співвідношення теорій потреб Маслоу и Герцберга

Згідно з теорією Герцберга, наявність факторів, пов'язаних з умовами праці, не буде мотивувати працівників. Це лише запобіжить відчуття незадоволеності роботою. Для досягнення мотивації керівник повинен переконатися, що мотиваційні фактори присутні. Багато організацій намагалися реалізувати ці теоретичні висновки, «збагачуючи» роботу: робота перебудовується та розширюється, щоб принести більше задоволення та винагороди безпосередньому виконавцю. «Збагачення роботи» має на меті структурувати роботу таким чином, щоб у виконавця було відчуття складності та важливості дорученого йому завдання, самостійність у прийнятті рішень, відсутність монотонності та рутинних операцій,

відповідальність за виконання цього завдання Створення відчуття, що людина працює.

Ці теорії припускають, що не існує канонічної доктрини, яка б пояснювала, що лежить в основі людської мотивації і що керує мотивацією.

«Кожна з теорій має щось особливе, своєрідне, що дало їй можливість отримати широке визнання серед теоретиків і практиків і зробити вагомий внесок у розвиток знань про мотивацію. Незважаючи на принципові відмінності, всі чотири теорії мають одну спільну рису, що дозволяє провести деякі паралелі між ними. Для всіх чотирьох теорій характерно те, що вони досліджують потреби та класифікують їх, що дозволяє зробити висновки про механізм мотивації людини. Якщо порівняти класифікації всіх чотирьох теорій, можна помітити, що групи потреб, визначені в різних теоріях, досить чітко відповідають одна одній.

Наприклад, потреба в досягненні в теорії МакКлеланда відповідає потребі в самовираженні в піраміді Маслоу. Потреби зростання в теорії Альдерфера відповідають мотивуючим факторам у теорії Герцберга. Цю відповідність можна встановити для інших груп потреб.» [53].

На малюнку 1.7. показано відповідність груп потреб, виділених у наведених чотирьох теоріях змістової мотивації.

Окрім відмінностей, які характеризують ці теорії, ми можемо вказати на дві притаманні схожості.

Другий мотиваційний підхід базується на процесуальних теоріях. Йдеться про розподіл зусиль працівників і вибір певного типу поведінки для досягнення певних цілей. До таких теорій належать теорія або модель мотивації В. Врума, теорія справедливості та теорія або модель Портера-Лоулера.



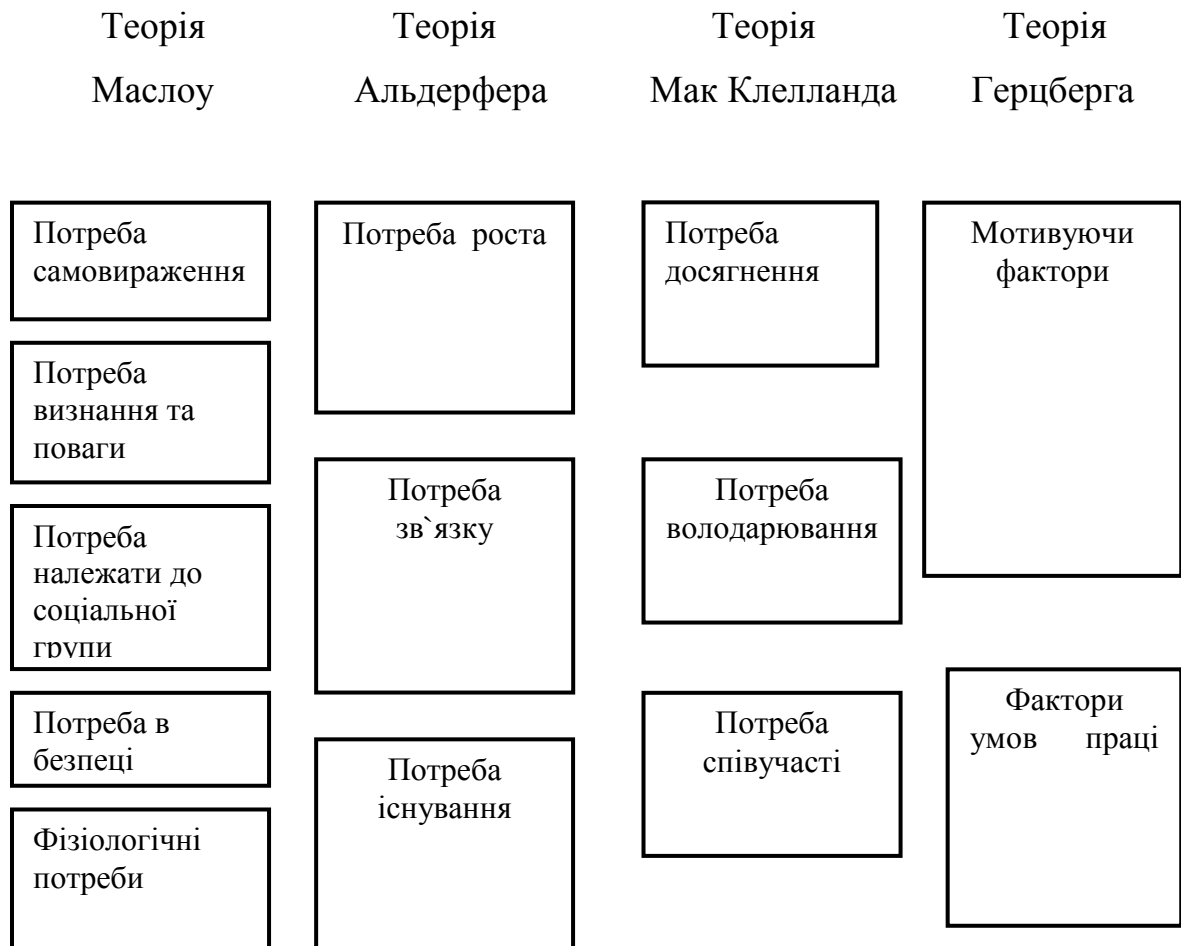


Рис.1.7. Співвідношення груп потреб у теоріях мотивації [34].

Теорія надії В. Врума. Відповідно до теорії надії, необхідною умовою спонукання людини до досягнення мети є не тільки потреба, а й обрана поведінка.

Теорії процедурних очікувань доводять, що поведінка співробітників визначається поведінкою:

- керівник, який за певних умов стимулює працю працівника;
- працівник, який вважає, що його винагородять за певних умов;
- Співробітники та керівники, які припускають, що отримають конкретну винагороду за конкретне покращення якості роботи;
- працівник порівнює розмір компенсації з сумою, необхідною для задоволення конкретної потреби.

Мотиваційна модель Врума показана на рис. 1.8.

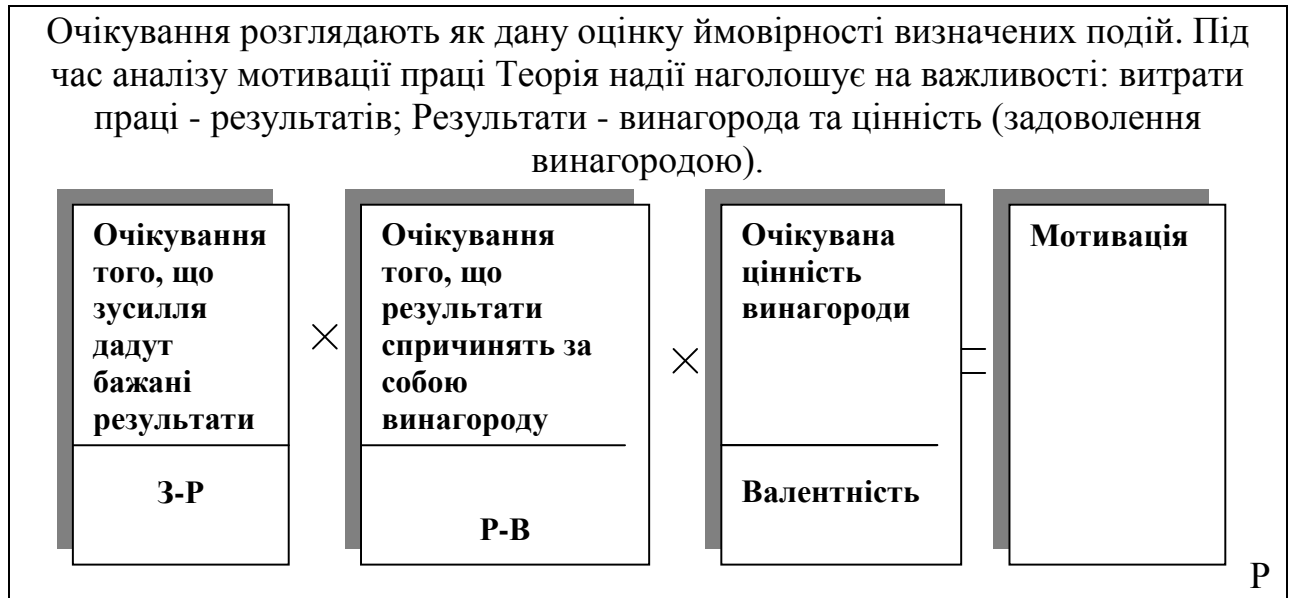


Рис.1.8. Модель мотивації по Вруму

Основний висновок теорії справедливості полягає в тому, що люди будуть знижувати інтенсивність роботи, поки не почнуть вірити, що отримують справедливу винагороду. Якщо різниця в оплаті залежить від різниці в ефективності роботи, слід пояснити працівникам з нижчими заробітками, що якщо вони відповідають рівню продуктивності своїх однолітків, вони отримають таку саму вищу оплату.

Ряд західних компаній намагаються вирішити проблему несправедливої оцінки своєї роботи співробітниками, зберігаючи в таємниці розмір грантів. На жаль, це не тільки технічно важко реалізувати, але й викликає підозри у несправедливості там, де її немає. Крім того, якщо заробітну плату співробітників тримати в секреті, компанія ризикує втратити мотивуючий ефект підвищення зарплати, пов'язаний з підвищенням.

«Теорія мотивації Л. Портера - Е. Лоулера. Ця теорія заснована на поєднанні елементів теорії очікування та теорії справедливості. Суть його

полягає в тому, що існує взаємозв'язок між винагородою і отриманими результатами.

### **Висновки з розділу 1**

1. В умовах створення нових механізмів керування, орієнтованих на ринкову економіку, для промислових підприємств встає необхідність працювати за новими правилами, приділяючи увагу законам і вимогам ринку, оволодівати новим типом економічного поведіння, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до мінливої ситуації.

2. У зв'язку з цим зростає внесок кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства.

3. Одна з головних задач для підприємств різних форм власності - пошук ефективних способів управління працею, що забезпечує активізації людського фактора.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ «АГРОФІРМА «ПЕРШЕ ТРАВНЯ»**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства «Агрофірма «Перше Травня»**

Агрофірма, приватне сільськогосподарське підприємство «Агрофірма «Перше Травня» знаходиться в Дніпропетровській області, Томаківський р-н, смт. Томаківка, вул. Матросова, 3Д.

Керівником організації є Бардадим Галина Віталіївна. Розмір статутного капіталу становить 39 000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 08.02.2022 статус організації - Не перебуває в процесі припинення.

Понад 77% валової продукції сільського господарства області виробляється у галузі рослинництва. Її розвиток базується на підвищенні культури землеробства, впровадженні енергозберігаючих технологій, нових сортів та гібридів зернових, олійних культур, підвищенні ефективності використання сільськогосподарських земель.

Зернове напрямок у рослинництві має першорядне значення. Під зерновими культурами зайнято близько 76% посівних площ. Головна зернова культура – озима пшениця.

Широко поширені посіви ярого ячменю, кукурудзи, проса, гречки, гороху, сої. Провідною технічною культурою є соняшник. Збирання зернових культур щорічно становить у середньому 400 тис тонн, олійних культур – до 200 тис. тонн.

На Дніпропетровщині зазвичай розвинене тваринництво. У цій галузі господарство спеціалізуються по молочному та м'ясному напрямку,

свинарству, вівчарству, та птахівництву. Щорічно в області виробляється понад 50 тис. тонн м'яса (у живій вазі), 20 тис. тонн молока.

Агрофірма «Агрофірма «Перше Травня», у даний час є приватним підприємством, що створене й існує відповідно до законодавства України.

Підприємство має рахунки в банках, печатку зі своїм найменуванням.

Майно товариства складається з основних і оборотних коштів, а також цінностей, вартість яких відбита в балансі.

Виконавчим органом Товариства, що здійснює керівництво його поточної діяльності, є директорія.

Правління підприємства приймає рішення з усіх питань господарської діяльності товариства, має повноваження діяти від імені агрофірми «Агрофірма «Перше Травня»".

Відповідно до вимог законодавства України Статутом підприємства передбачається створення Ревізійної Комісії, що обирається диіректором.

Ревізійна Комісія підкоряється тільки директору.

У зв'язку зі змінами, що пройшли в останні роки в аграрному комплексі України, роль аграрних компаній значно виросла. В існуючих умовах менеджмент людських ресурсів придбав першорядне значення, оскільки від грамотного підбора, розміщення, навчання і виховання кадрів багато в чому стала залежати стабільна, безаварійна і прибуткова робота підприємства «Агрофірма «Перше Травня».

В останні місяці агрофірма «Агрофірма «Перше Травня» були початі серйозні кроки по поліпшенню роботи з персоналом і з 01 вересня 2018 р. у компанії створена служба управління персоналом, у функцію якої входить прийом і підготовка кадрів, навчання новим професіям, планування кар'єри, оплата і нормування праці, соціальний захист працюючих.

«Правово-регламентним забезпеченням управління організацією є два типи документів: статутні і функціональні. До першого відносяться статут організації, що визначає кінцеві цілі, задачі й інші основні моменти її

діяльності; положення про структурні підрозділи організації; посадові інструкції й ін».

До функціональних регламентних документів відносяться колективний договір, усі види стандартів, положення про преміювання і т.д.

Набір функцій і комплекс регламентних документів, що забезпечують їхнє виконання, складають сутність механізму управління організацією, здійснюваного людьми і одержуючого результати за допомогою людей.

В даний час функції управління персоналом на підприємстві «Агрофірма «Перше Травня» розділені між відділами кадрів, організації праці і заробітної плати, охорони праці, відділом бухгалтерського обліку (розрахунки по заробітній платі). Усі ці підрозділи мають різну підпорядкованість, що не дозволяє ефективно управляти людськими ресурсами.

У своїй роботі підприємство «Агрофірма «Перше Травня» керується Статутом компанії і Положенням про політику підприємства «Агрофірма «Перше Травня», Законами і нормативно-правовими актами України, Правилами технічної експлуатації виробничого устаткування, Правилами організації технічного обслуговування і ремонту устаткування, будинків і споруджень.

Колективний договір укладається між Правлінням підприємства «Агрофірма «Перше Травня»", якому дані повноваження по укладенню колдоговора відповідно до Статуту і первинною профспілковою організацією від імені працівників. Нинішній колективний договір схвалений конференцією трудового колективу 11 квітня 2016 року і введений з цієї дати. Колдоговор продовжує діяти до того часу, поки не підпишуть новий чи не переглянуть нинішній колдоговор.

Підсумки виконання колдоговора підводяться обидвима сторонами комісією поквартально і за результатами роботи за півріччя розглядаються на

спільному засіданні правління і первинної профспілкової організації, про що складається протокол.

## 2.2. Дослідження системи управління

У моделі Л. Портера та Е. Лоулера, «показаної на рисунку 1.10, є п'ять змінних: зусилля, сприйняття, досягнуті результати, винагорода, рівень задоволення. Відповідно до моделі Портера-Лоулера, досягнуті результати залежать від зусиль працівника, які визначаються цінністю винагороди та рівнем впевненості в тому, що ці зусилля насправді призведуть до чітко визначеної винагороди. Модель встановлює зв'язок між винагородою та результатами, тобто людина задовольняє свої потреби за рахунок винагороди за досягнуті результати.

Розберемо модель за елементами. Так, згідно з моделлю Портера і Лоулера, результати, яких досягає працівник, залежать від трьох змінних: зусилля (3), здібності та характер людини (4) та усвідомлення ним своєї ролі в процесі роботи (5). Рівень зусиль, у свою чергу, залежить від цінності винагороди (1) і від віри в міцний зв'язок між вартістю зусиль і потенційною винагородою (2). Досягнення необхідного рівня продуктивності (6) може бути як внутрішніми винагородами (7) - такими як задоволення від своєї роботи, впевненість у своїй компетентності та самооцінці - так і зовнішніми винагородами (8) - такими як похвала, лідерство, відзнака, підвищення по службі.

Пунктирна лінія між продуктивністю та зовнішньою винагородою означає, що може існувати кореляція між продуктивністю працівника та винагородою, яку він надає. Справа в тому, що ці винагороди відображають можливості, які визначив керівник для співробітника і організації в цілому. Пунктирна лінія між результативністю та тим, що сприймається як справедлива винагорода (9) показує, що згідно з теорією справедливості,

люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди за певні результати. Задоволення (10) є результатом зовнішніх і внутрішніх винагород, враховуючи їх справедливість (9). Задоволеність – це показник того, наскільки дійсно цінна винагорода (1). Ця оцінка впливає на сприйняття майбутніх ситуацій

Один з основних висновків Портера і Лоулера полягає в тому, що продуктивна праця веде до щастя. Це прямо протилежне тому, що думають більшість менеджерів. Вони перебувають під впливом ранніх теорій людських відносин, які вважали, що щастя веде до високих результатів роботи, або іншими словами, щасливіші працівники виконують кращу роботу. Портер і Лоулер, з іншого боку, вважають, що почуття виконаного завдання веде до щастя і продуктивності.» [5].

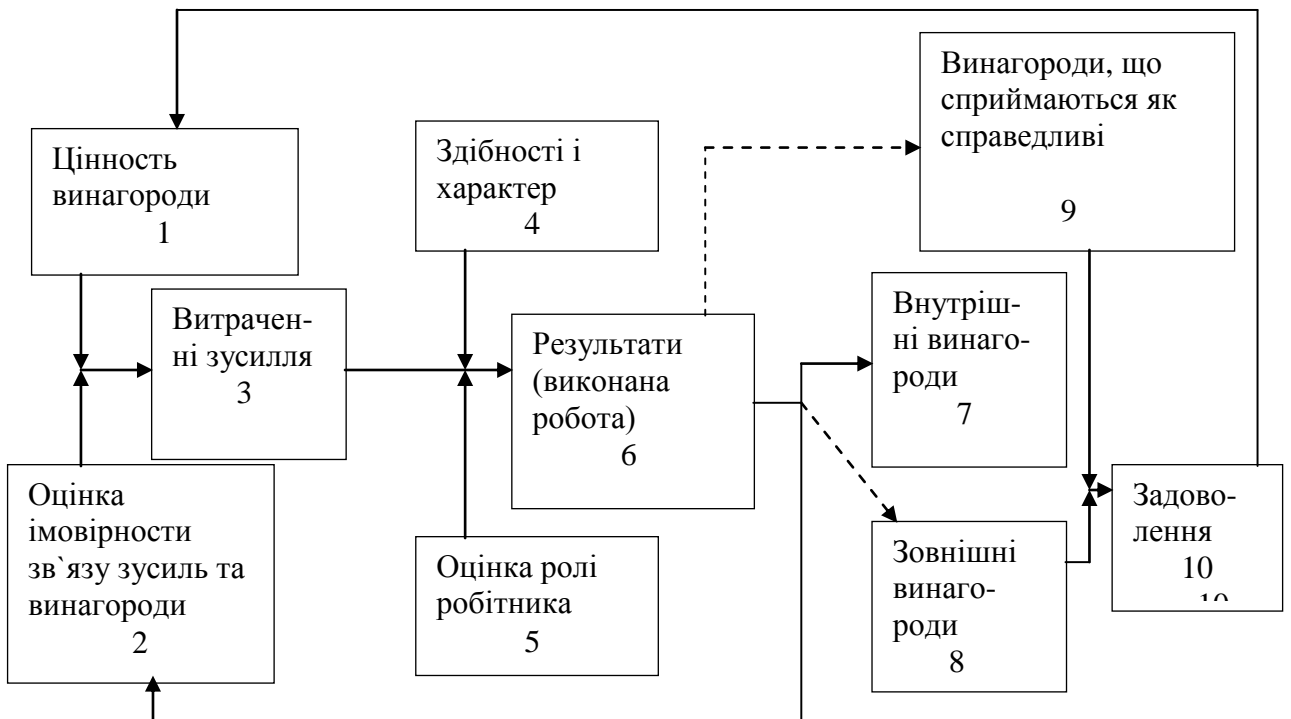


Рис.2.1. Модель Портера-Лоулера

«Дослідження підтверджують думку Портера і Лоулера, що висока продуктивність є причиною цілковитого задоволення, а не його висновком.



Таким чином теорема Портера-Лоулера внесла значний вклад у розуміння мотивації. Вона показала, що мотивація не є простим елементом причинно-наслідкового ланцюга. Це також показує важливість об'єднання таких понять, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення та пізнання в єдину цілісну теорію мотивації.

Доведено, що зростання заробітної плати лише за певних умов стимулює зростання продуктивності праці. По-перше, люди повинні надавати велике значення заробітній платі. По-друге, люди повинні вірити, що існує чіткий зв'язок між заробітною платою та продуктивністю і що підвищення продуктивності неминуче веде до підвищення заробітної плати. Звісно, бажано, щоб працівники мали зв'язок між заробітною платою та результатами роботи. Дослідження показали, що якщо більшість керівників декларують про зобов'язання оплатити кінцевий результат, то на практиці вони компенсують витрачені працівником зусилля за стажем і часом роботи, а не за особливостями досягнутих результатів.

Для встановлення зв'язку між заробітною платою та результатами, досягнутими завдяки праці, Лоулер запропонував таке пояснення. Заробітну плату кожного працівника можна розбити на три складові. За виконання посадових обов'язків один оплачується, а кожен, хто виконує подібні обов'язки в цій організації, отримує таку саму винагороду. Друга частина заробітної плати визначається вислугою років і факторами вартості життя.

На основі систематичного уявлення про людські дії можна стверджувати, що люди приймають рішення на рівні регуляції, адаптації та самоорганізації. Відповідно, потреби на кожному з цих рівнів мають задовольнятися одночасно. Можна стверджувати, що нижчі, вищі найвищі потреби розвиваються паралельно і колективно і керуються поведінкою людини на всіх рівнях її організації, тобто існує потрійний характер задоволення потреби допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів».[7].

Розглянуті вище стратегічні теорії управління людськими ресурсами адаптуються кожною компанією до специфіки її діяльності. Від успіху цього питання залежить, чи прагнуть підлеглі добре виконувати роботу, чи просто присутні на роботі.

Мотиваційні методи — це способи, за допомогою яких керівництво впливає на працівників для досягнення цілей організації. Ці методи засновані на дії законів і законів управління; Вони передбачають використання компанією різноманітних методів управління людськими ресурсами для активізації своєї діяльності.

Однак задача не така проста, її не можна вкласти в певну схему. Відбувається це тому, що не всі потреби людини проявляються явно. Якщо працівник зазнає затаєну потребу в чомусь, він буде шукати можливість її задовольнити. Якщо вона так і буде залишатися незадоволеною, то це буде відбиватися на поведженні співробітника, а також буде великим демотивуючим фактором. Тому треба спробувати виявити всі потреби робітника, а також зрозуміти, які з них є домінуючими. Для цього при прийманні на роботу використовують спеціальні методики сортування та співбесіди. Тут велику допомогу може надати знання Теорії потреб Абрахама Маслоу. Його „Піраміда потреб” дає досить чітку уяву про ієрархію потреб. Правильно застосувавши її, можна виявити найбільш важливу групу потреб людини, тобто знайти ті важелі, на які треба впливати. Однак не слід забувати, що „Піраміда потреб” Маслоу представляє собою узагальнену модель и не враховує індивідуальні відмінності людей». В процесі роботи керівники повинні уважно спостерігати за своїми підлеглими, щоб зрозуміти які активні потреби рухають їми зараз. Одного разу виявлені потреби людини можуть з перебігом часу задовольнятися й відходити на другий план. В той же час будуть з'являтися нові.

Взагалі, мотиви, що спонукають працівника, не постійні, їх необхідно постійно відслідковувати.

І нарешті, останнє питання анкети: "Причини що спонукують працювати".

- А) Займаюся улюбленим заняттям - 3 чоловік;
- Б) Допрацьовую до пенсії - 2 чоловіки;
- В) На інших підприємствах аналогічна ситуація – не відповів ніхто;
- Г) Користуюся соціальними пільгами – не відповів ніхто;
- Д) Працюю, але шукаю кращий варіант - 1 чоловік;
- Е) Високий рівень оплати праці - 9 чоловік;
- Ж) Можливість кар'єрного росту - 3 чоловік.

Як бачимо, велику частину колективу спонукає до роботи в даному підрозділі високий рівень оплати праці.

Процес управління мотивацією працівника дуже складний . Так, мотиви людини не завжди очевидні (незважаючи навіть на результати анкетування). Можна тільки припускати, догадуватися про мотиви, що впливають, але їх важко виявити. Необхідно тривалий час спостерігати для того, щоб вірогідно з'ясувати ведучі, рушійні мотиви поведження людини.

Мотиваційний процес завжди мінливий. Зміст і характер мотиваційного процесу залежать від потреб людини. Однак ці потреби знаходяться в складній взаємодії. У залежності від конкретної ситуації потреби людини змінюються, що може привести до непередбаченої реакції працівників на мотивуючий вплив з боку керівництва.

Крім того, потрібно пам'ятати, що ефективно для мотивації одних людей, виявляється неефективно для інших. Це робить процес управління мотивацією слабо передбачуваним.

Через те що в досліджуваному колективі більше половини чисельності складають жінки. Керівнику варто знати особливості мотивації організаційного поведження жінок.

Наприклад, розглянемо питання: у чи однаковому ступені для всіх працюючих жінок важливе збереження робочого місця? Усіх працюючих жінок можна розділити на дві категорії:

а) незалежні, тобто працюючі не тільки через економічну необхідність, а скоріше для того, щоб реалізувати свої професійні знання.

б) залежні, котрі вносять істотний чи навіть єдиний внесок у власний бюджет чи бюджет родини.

Незаміжнім жінкам, а також тим, чий заробіток життєво важливий для родини в умовах підвищеного безробіття серед жінок, впевненість у завтрашньому дні особливо необхідна. Страх перед втратою робочого місця може сприяти в них розвитку почуття покірності. Вони будуть мовчки терпіти образи, працювати з перенапругою. Таке поводження жінок-підлеглих може порадувати хіба що недалеких керівників, тому що веде до нагромадження негативного психічного потенціалу, що згодом може стати небезпечним.

Для того щоб керувати жінками, потрібно розуміти особливу ситуацію, у якій вони знаходяться, їхні біологічні особливості. Якщо жінка відчує, що начальник активно прагнути допомогти їй реалізувати її основні потреби, у більшості випадків, вона буде працювати з повною віддачею, ні в чому не уступаючи чоловікові.

### **2.3. Особливості мотивації персоналу на підприємстві «Агрофірма «Перше Травня»**

Як відомо, «сутність управління будь-якою організацією як соціальним об'єктом полягає в здійсненні наступних процесів-функцій: планування починаючи з установлення загальних цілей, їхньої декомпозиції і доведення через планові завдання до кожного виконавця; організації праці працюючих, тобто забезпечення взаємодії всіх елементів і ланок при досягненні загальних цілей; мотивації як головного засобу досягнення цілей у соціальному середовищі, де працівник виступає в якості головної продуктивної сили; а також контролю» [58].

Розглянемо основні моменти, зв'язані з мотивацією персоналу на підприємстві «Агрофірма «Перше Травня»:

Основним документом, що регламентує основні принципи оплати праці, системи оплати праці, розмір мінімальної заробітної плати, терміни її перегляду за рішенням зборів акціонерів, порядок і принципи преміювання, схеми ставок робочих і посадових окладів керівників, фахівців і службовців (у коефіцієнтах), гарантії, пільги, компенсації, соціальні пільги і т.д. є колективний договір Підприємство «Агрофірма «Перше Травня» на 2019 рік. В основу колективного договору покладені принципи його формування, визначені тристоронньою галузевою угодою на 2018-2019р.р. між Міністерством аграрної політики, Українським союзом промисловців і підприємців і ЦК профспілки працівників аграрного сектору.

Планування фонду оплати праці здійснюється Підприємством «Агрофірма «Перше Травня» виходячи з затверджених нормативів чисельності і бюджетів на рік по видах діяльності, але в залежності від планованого вироблення продукції і кількості устаткування що знаходиться в ремонті, щомісяця уточнюється.

По статистичним даним якщо частка фонду оплати праці в собівартості продукції була в 2015 р. у межах 4%, то зараз її частка - до 0,4%, що також характеризує рівень життя і купівельну спроможність працівників «Агрофірма «Перше Травня».

Динаміка росту середньомісячної заробітної плати і мінімальної заробітної приведені на рис.

Галузевою тарифною угодою на 2018-2019 р. для підприємств галузі, що не мають заборгованості по заробітній платі максимальний розмір МЗП визначений у розмірі прожиткового мінімуму на одного працездатного працівника.

На підприємстві встановлена почасово-преміальна система оплати праці. В основу тарифних сіток, застосованих для оплати праці працівників різних категорій і кваліфікації в Підприємство «Агрофірма «Перше Травня», покладена шкала тарифних коефіцієнтів, раніше встановлена державою для галузі і затверджена наказом галузевого Міністерства. Цей принцип обговорений галузевою угодою і прийнятий за основу в колективному договорі, тому схеми посадових окладів керівників, фахівців і службовців і тарифних ставок робітників виходячи з прийнятого рівня МЗП, прийнятого в компанії, відповідають рівню оплати на 25% вище, чим встановлено державою.

Основним документом, що визначає необхідність у персоналі в розрізі категорій і рівня кваліфікації, є штатний розклад по підрозділах підприємства «Агрофірма «Перше Травня» на рік. Тому підвищення в посаді строго регламентовано штатним розкладом, кваліфікаційним довідником посад, що ускладнює мотивацію, навіть здатний працівник не може бути підвищений у посаді, якщо він не відповідає вимогам, обумовленим Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників, а саме вимогам по досвіду роботи, рівню освіти і так далі. Підвищення в посаді строго

регламентоване і відбувається тільки через досить складний процес представлень до посади й атації.

Робітники підприємства діляться на оперативний, ремонтний та допоміжний персонал.

Основні робітники - оперативний персонал, який веде технологічний процес вироблення продукції, визначається під річну програму на основі єдиних норм обслуговування і нормативів чисельності по штатних розміщеннях.

До всіх галузевих професій, специфічних для галузі агропромислового виробництва визначені особливі вимоги, однією з умов яких є наявність фахової освіти за профілем, а для висококваліфікованого персоналу (VII група кваліфікації та 6 розряду) не нижче молодшого фахівця.

Відповідно до нових офіційних документів Міністерства аграрної політики у Україні, погодженими з Міністерством праці і соціальної політики України, робітники оперативного персоналу (VII групи кваліфікації) при підготовці на нову (за сходиною) професію, зобов'язані в обов'язковому порядку пройти курсове навчання в учбово-тренувальних центрах галузі. Це положення ускладнює планування перепідготовки працюючих і підготовки нових робітників по цій і іншій спеціальностях.

Середній віковий ценз працюючих по ведучим професіях оперативного персоналу (VII група кваліфікації) - більш 45 років. Підготовка фахівців такого рівня вимагає не менш 8-10 років.

До основних робітників відноситься також і ремонтний персонал, що здійснює технічне обслуговування і ремонт основного і допоміжного устаткування підприємства «Агрофірма «Перше Травня». Розрахунок такого персоналу здійснюється по нормах обслуговування і річної трудомісткості ремонтних робіт. Кваліфікаційний склад ремонтників визначається по річних калькуляціях

Організація технічного обслуговування і ремонту енергетичного устаткування здобуває особливу актуальність в умовах недоліка коштів, що направляються на відновлення фізично і морально застарілого енергетичного устаткування та понад нормативних строків їх експлуатації.

Зараз, в Україні нормативні документи розробляються Центром продуктивності Міністерства праці і соціальної політики України, що знаходиться в місті Краматорську, Донецькій області. Однак типові галузеві норми не можуть цілком передбачити усі види виробничої діяльності підприємства. Тому необхідно постійно удосконалювати і зміцнювати нормативну базу, переглядаючи діючі і розробляючи нові нормативи праці.

Преміювання персоналу підприємства «Агрофірма «Перше Травня» тісно ув'язано з результатами господарської діяльності підприємства, визначене коло робітників, що преміюються і розміри премій, порядок і умови преміювання, перелік виробничих недоглядів, терміни дії. Положення затверджене директором підприємства «Агрофірма «Перше Травня» за узгодженням із профкомом. Конкретні розміри премій робітникам і керівникам, фахівцям і службовцям установлені диференційовано по категоріях працюючих у залежності від складності, відповідальності і напруженості виконуваних ними робіт, не перевищуючи наступні відсотки від тарифної ставки (посадового окладу):

- основним виробничим робітникам (оперативний і ремонтний персонал основного технологічного устаткування) - до 45%, допоміжного устаткування - до 40%;
- начальникам змін, старшим майстрам, майстрам і помічникам майстрів - до 50%;
- провідним спеціалістам - до 40%;
- фахівцям 1,2,3 категорій, завідувачем: складом, архівом, і інших відособлених підрозділів - до 35 %;
- фахівцям без категорій і службовцям - до 30%;



- допоміжним робітником, що обслуговує основне виробництво - до 20%;
- робітникам наскрізних професій (із установленим тарифним коефіцієнтом 1), премія не встановлюється.

Показником преміювання ремонтного персоналу, обговореного в Положенні про преміювання робітників промислово- виробничого персоналу підприємства «Агрофірма «Перше Травня» є: "Якісне виконання змінного завдання у встановлений термін".

У Положенні про преміювання керівників фахівців і службовців для начальника зміни станції обговорені такі показники преміювання:

1. Відсутність випадків невиконання диспетчерського графіка навантажень по заявленому устаткуванню з вини персоналу зміни /місяць/ - 20%.

2. Відсутність перевитрати продукції на власні нестатки підприємства з вини персоналу зміни /місяць/ - 15%.

3. Неперевищення нормативу питомої витрати палива на потреби виробництва г/квт.годин /місяць/ - 15%.

Підставою для нарахування премії є наказ по станції, що враховує виконання показників і умов преміювання персоналом підприємства, а також зауваження і виробничі недогляди.

Показники преміювання враховуються:

- для працівників підрозділів - індивідуально,
- для керівників підрозділів - за результатами роботи підрозділу,
- для майстрів - за результатами роботи бригади,
- для керівників змін - за результатами роботи зміни,
- для керівництва підприємства - за результатами роботи підрозділів  
/по приналежності/.

Оціночні показники виплати премії враховуються місяцем пізніше на підставі звітних даних.

При невиконанні основного показника преміювання премія по цьому показнику не нараховується.

Умови нарахування премії:

-Виконання плану вироблення продукції за місяць. При невиконанні плану вироблення продукції на 1% премія знижується на 5%.

-Відсутність нещасних випадків зі смертельним результатом /враховується по підрозділу/

-Відсутність аварій на устаткуванні, що обслуговується, з вини персоналу.

-Неперевищення витрат на оплату праці /по підрозділу/.

-Наявність залишку засобів на преміювання в межах доведеного підрозділу ФОП.

При невиконанні умови преміювання /крім умови №1/ премія може бути зменшена, але не більш, ніж на 50%.

В окремих випадках керівник має право збільшити розмір премії за особистий внесок у поліпшення результатів господарської діяльності, і виконанні аварійних робіт, але не більш, ніж на 50%.

Оскільки характер роботи, особливо основного оперативного персоналу, зайнятого виробленням продукції зв'язаний, як указувалося вище, з роботою в тяжких умовах праці протягом робочої зміни. За результатами атації робочих місць працівникам підприємства передбачена доплата за шкідливі умови праці.

Віднесення витрат на оплату праці на собівартість виробництва, передачі і постачання електричної і теплової енергії здійснюється в точній відповідності з "Галузевими методичними рекомендаціями" від 20 вересня 2015р., розроблених на основі раніше згаданих "Методичних рекомендацій з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості" від 2 лютого 2015 р., уведених відповідно до Програми реформування системи бухгалтерського обліку з застосуванням міжнародних стандартів. Згідно з

цими Рекомендаціями, у компанії розроблені чітка облікова політика і з початку 2015 року облік витрат на виробництво здійснюється роздільно по їхніх видах: на собівартість продукції відносяться - загальновиробничі, експлуатаційні, ремонтні витрати і витрати на технічне обслуговування устаткування; за рахунок прибутку - адміністративні витрати, частка яких складає в загальних витратах на оплату праці 10%.

Соціальні пільги, установлені колективним договором Підприємство «Агрофірма «Перше Травня» на 2012 рік незначні. Це виплати до ювілейних дат у розмірі 0,75-1,5 окладу в залежності від безупинного стажу роботи на підприємстві «Агрофірма «Перше Травня»; у зв'язку з відходом на заслужений відпочинок - від 2-х до 3-х середньомісячних заробітних плат; заохочення до професійного свята, матеріальна допомога в окремих випадках.

Як відзначалося вище, віковий ценз працюючих дуже високий і найбільш кваліфіковані працівники мають вік від 40 років до пенсійного. Так, 2019 року при відході на заслужений відпочинок пенсіонерам було виплачено 72,5 тис. грн., а за 2020р. - 153 тис.грн.

Як показує аналіз чисельності, складу і руху працівників, на підприємства на начало 2020 року працювало 14,1% працівників з повною вищою освітою, з них зайнято на робочих посадах - 4,2%. Працівників із вищою освітою -25,5%, у тому числі зайнято на робочих посадах, що заміщаються фахівцями із вищою освітою - 15,8% від загальної чисельності працюючих.

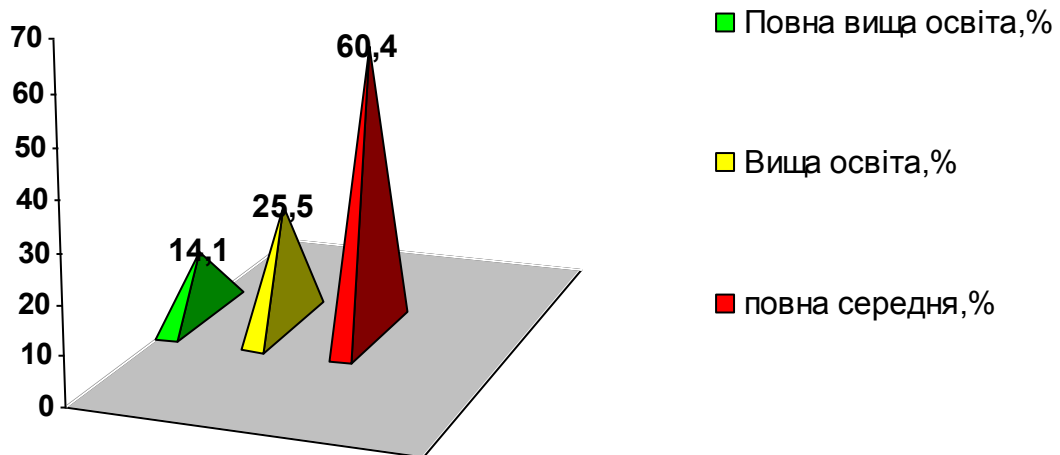


Рис.2.2. Рівень освіти робітників підприємства «Агрофірма «Перше Травня»

У зв'язку з жорсткістю вимог до освіти для лінійних керівників (майстрів, начальників змін) - повна вища освіта, близько 70% цієї категорії персоналу, що має середню фахову освіту, тепер повинні бути віднесені до практиків.

Слід зазначити, що віковий ценз на підприємстві «Агрофірма «Перше Травня» дуже високий. Так, 6,7% працюючих, люди, що досягли пенсійного віку, 25,1% - працівники предпенсійного віку, і, якщо врахувати, що більш 80% працюючих мають право на пільгову пенсію за Списком №2, необхідність у підготовці і заміщенні персоналу зростає.

Ще одним економічним стимулом для працівників підприємства є те, що для видачі матеріальної допомоги в плані фінансування в розділі "Оплата праці" передбачається сума в розмірі 0,6% від величини основної заробітної плати.

Що стосується соціальної захищеності, то таке підприємство як наше, дає в цьому змісті досить багато. Так, на сьогоднішній день, тут дотримується законодавство про працю, зокрема дотримується гарантії праці

і відпочинку, у тому числі вагітних жінок і жінок, що мають дітей до трьох років, самотніх жінок з дітьми до 14 років і ін.

У колективному договорі передбачаються виплати одноразової допомоги пенсіонерам, що відробили в Підприємство «Агрофірма «Перше Травня» не менш 5-ти років, через Раду ветеранів війни і праці Підприємство «Агрофірма «Перше Травня».

Я спробував відобразити основні моменти, що стосуються мотивації персоналу на підприємстві «Агрофірма «Перше Травня». Як бачимо, в основному вони відносяться до економічних методів мотивації, причому до позитивних моментів мотивації.

Щомісяця, у наказі про виплату премії за основні результати господарської діяльності преміюються в середньому 120 чоловік.

На мою думку, на підприємстві недостатня увага приділяється неекономічним методам мотивації. На підприємстві немає служби, яка б прямо займалася б організаційними і морально-психологічними методами мотивації.

Проведемо аналіз соціальної структури персоналу підрозділу, для цього:

1. Виділимо вікові групи і побудуємо гістограму розподілу, на підставі гістограми зробимо висновок про вікову структуру працівників.

2. Усіх працівників підрозділу класифікуємо за рівнем освіти і також побудуємо гістограму розподілу.

3. Аналогічно побудуємо і проаналізуємо гістограму розподілу по кількості років стажу.

4. На підставі аналізу всіх побудованих гістограм зробимо висновок про соціальну структуру персоналу.

Отже, вікова структура підрозділу приведена на рис.2.2.

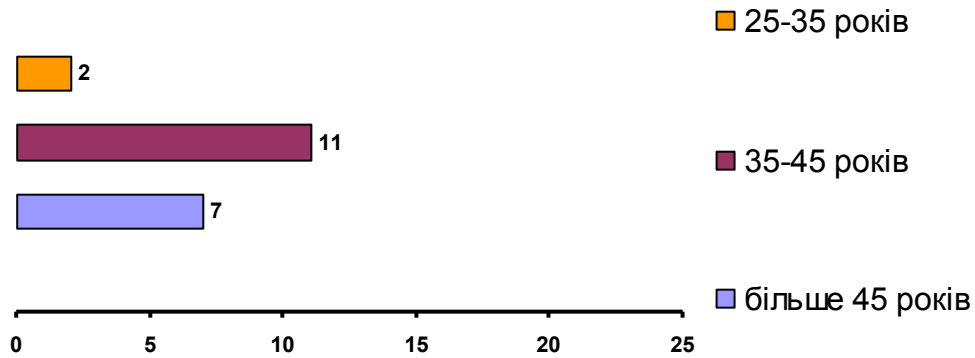


Рис.2.3. Вікова структура працівників господарства

З приведеної гістограми розподілу видно, що основну частину персоналу підприємства складають працівники у віці 35-45 років, 2 чоловіка у віці до 35 років і більш 45 років -7 чоловік.

На рис. 2.3. бачимо розподіл працівників за рівнем освіти.

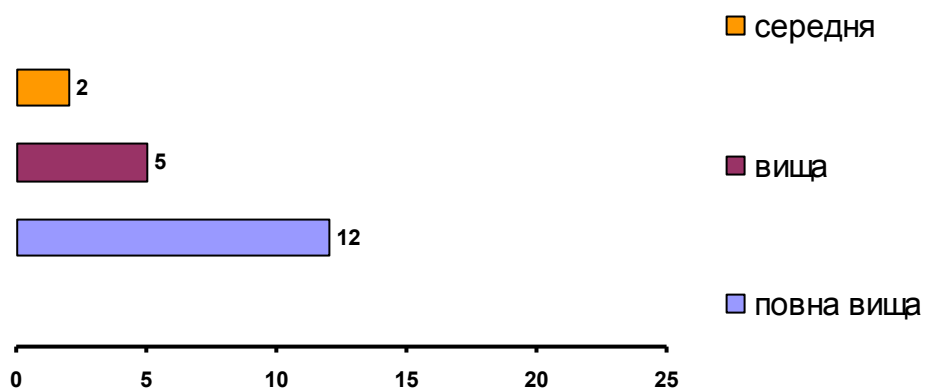


Рис.2.4. Рівень освіти персоналу підрозділу

З приведеної гістограмми розподілу видно, що основна частина працівників має повну вищу освіту, 5 чоловік мають вищу освіту і 2 чоловік

мають середню освіту - це лаборанти хімічного аналізу. Причому лаборантів у цеху – 6 чоловік, двоє з них мають вищу освіту і один- повну вищу.

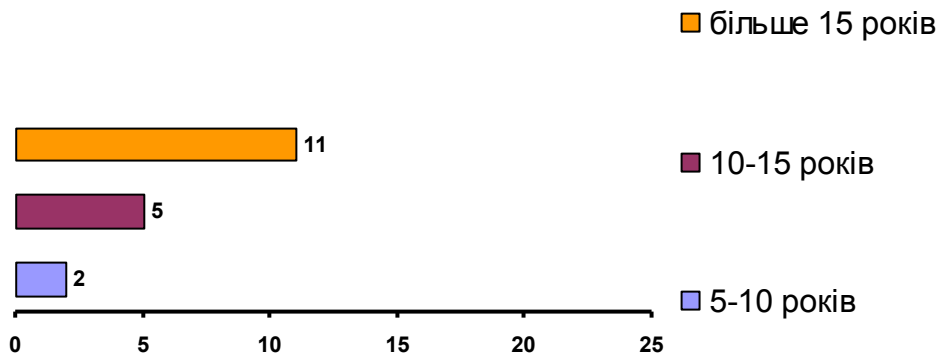


Рис. 2.5. Розподіл працівників по кількості років стажу на підприємстві

На підставі приведених даних (рис.2.4.), можна зробити висновок, що більшість працівників працюють на підприємстві більш 15 років, 5 чоловік працюють від 10 і 15 років, і тільки 2 чоловіка менш 10 років. Причому плинність кадрів у даному підрозділі дуже невелика. За останні 5 років 2 чоловіка переведено в інший підрозділ (у зв'язку зі створенням нового відділу - абонентського) і одна людина звільнена в зв'язку з виходом на пенсію.

Таким чином, можна зробити висновок, що даний колектив високоосвічений, стабільно працюючий. Можна припустити що в колективі не вистачає молодих ініціативних людей, тих, кому потрібно переймати досвід у працівників з великим стажем роботи в даному підрозділі.

Наступне, дуже цікаве питання анкети: " Чи влаштовує Вас робота". От результати анкетування :

- А) Так, цілком задоволений відповіли - 7 чоловік;
- Б) Скоріше задоволений, чим незадоволений - 6 чоловік;
- В) Робота для мене байдужна - не відповів ніхто;
- Г) Скоріше незадоволений - 2 чоловіки;

Д) Зовсім незадоволений роботою - 1 чоловік;

Е) Складно відповісти - 3 чоловіки.

З 19 чоловік у підрозділі задоволені роботою 13 чоловік, 3 чоловіка незадоволені роботою.

## **Висновки з розділу 2**

1. Поняття мотивації тісно зв'язано з проблемою управління персоналом. Нові економічні відносини, породжені перехідним періодом, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбор, навчання і розміщення кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації.

2. В даний час домогтися успіху, ігноруючи проблему мотивації персоналу, не можна.

3. От чому в сучасній науці про управління мотивації приділяється ведуча роль. Існує безліч різних теорій і моделей мотивації, що часом суперечать одна одній.

4. Серед них можна виділити Теорію потреб Абрахама Маслоу, Теорію людських відносин Реніса Ликерта, Теорію очікувань Віктора Вруума, Теорію Х и Y Дугласа Мак-Грегора, Теорію двох факторів Фредерика Герцберга й інші.

5. Однак керівникам організацій не варто шукати в цих роботах готових рецептів по мотивуванню персоналу, але, засвоївши для себе їхні основні положення, необхідно виробити для себе програму мотивації персоналу, в якій би враховувалися всі особливості діяльності компанії.



### **РОЗДІЛ 3.**

## **ПРОПОЗИЦІЇ ПО ПІДВИЩЕННЮ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ «АГРОФІРМА «ПЕРШЕ ТРАВНЯ»**

#### **3.1. Розробка організаційної структури служби управління персоналом на основі цільового підходу**

Як уже відзначалося в розділі 2, на підприємстві «Агрофірма «Перше Травня» у даний час функціонують різні служби, що здійснюють управління персоналом. Цільовий підхід диктує технологію формування організаційної структури знизу нагору, тобто від цілей - до тих співробітників, що по своїх посадовим обов'язкам. «В ідеальному випадку можна зовсім чітко "розрахувати" організаційну структуру, якщо визначити не тільки всі цільові функції, але і трудомісткість їхнього виконання.»[53]

Головні цілі кадрового менеджменту - це, по-перше, задоволення потреби підприємства в кадрах, по-друге - ефективне їх використання.

Виходячи з цілей можна виділити ті задачі, що мають бути вирішувані кадровою службою. З цих задач виникають цільові функції і функціональні обов'язки кожного працівника в цій службі.

Зокрема, перша мета - задоволення потреб виробництва в кадрах - обумовлює рішення наступного комплексу основних задач:

- розробка кадрової політики;
- прогнозування потреби в кадрах;
- планування чисельності і кваліфікаційного складу кадрів.

Даний блок задач, у свою чергу, деталізується на підзадачі, що потім закріплюються в посадових обов'язках конкретних фахівців на конкретних посадах.

Наступний блок, що є перехідним від першої до другої мети кадрового менеджменту - ефективному використанню кадрів.

Дійсно, саме по собі задоволення потреби в яких-небудь кадрах мало що дає для нормального функціонування підприємства. Усе залежить від того, які це кадри! Тому в другий комплекс основних задач для досягнення цілей кадрового менеджменту входять наступні:

- підбор кадрів ( наймання персоналу);
- розміщення кадрів;
- соціальна адаптація кадрів;
- облік кадрів.

Для налагодження такої роботи потрібно опанувати методами ведення співбесіди, застосування ЕОМ в обліку кадрів та ін. Чисельність і кваліфікаційний склад структурного підрозділу, що виконує цей блок задач, теж повинен залежати від специфіки діяльності і кількості працівників на підприємстві. Сьогодні робота з підбора, розміщення і соціальної адаптації кадрів проходить з мінімальною участю кадрової служби, зайнятої, переважно, обліком кадрів, оформленням і звільненням працівників, звітністю, поточною роботою (видачею різних довідок, оформленням пенсійних справ і т.п.)

Третій блок задач вирішує задачі по досягненню як першої, так і другої мети кадрового менеджменту, але набагато ближче до досягнення другої мети.

Мова йде про задачі соціальної мотивації працівників, тобто створення обстановки, сприятливої для їхньої трудової діяльності. Робота по змінам, важкі і несприятливі умови праці, велика відповідальність і емоційна напруга протягом зміни накладають визначений відбиток на престижність даних професій, що утрудняє підбор кадрів. Реалізуються ці задачі шляхом підготовки і проведення соціальної політики, покликаної активізувати роботу персоналу через "батьківську" турботу про людей. Сюди ж включаються

питання оплати персоналу, що зараз вирішуються у відділі праці і заробітної плати.

У цей блок входять наступні задачі:

- встановлення орієнтирів соціальної політики;
- виявлення "слабких місць" у соціальному розвитку організації, що викликають незадоволеність працівників;
- організація соціального планування на підприємствах;
- соціальний моніторинг: відстеження результатів виконання соціальних планів;
- організація нормування робіт, збалансованість з оплатою праці.

З погляду мотивації праці рішення цього комплексу задач приводить до формування задоволеності працівника умовами праці, але мало впливає на посилення зацікавленості одержувати високі результати, працювати інтенсивніше. (Відповідно до теорії мотивації Ф.Герцберга, мова йде про формування "гігієнічних" факторів праці, але не мотиваторів активної трудової діяльності, орієнтованої на результати). Тим самим створюється фундамент мотивації, але не сам мотиваційний механізм високоефективної праці.

Як відомо, пружиною що рухає виробничі процеси є мотивація працівників. У зв'язку з цим проблема ефективного використання людських ресурсів прямим образом зв'язана зі спонуканням до високоефективної праці (мотивацією) усіх категорій працівників. Причому мова йде про цілеорієнтовану мотивацію, спрямовану на ріст результатів і зниження витрат праці в рамках досягнення найкращих показників усього підприємства.

На рис.3.1 представлена структурна схема задач, що стоять перед кадровою службою підприємства.



Рис.3.1. Структурна схема задач, які постають перед кадровими службами підприємств на етапі переходу до ринкової економіки

«Сьогодні ідея демократичного соціального суспільства, зверненого до людини, далека від реалізації багато в чому через відсутність ефективного механізму розміщення всіх працівників підприємств по можливості "по своїх місцях". Через те, що кваліметрична оцінка персоналу складає головну пружину такого механізму, її здійсненням на практиці повинні займатися окремі підрозділи в складі служб управління персоналом на підприємстві.

Представлений на рис. 3.1 структурний комплекс обов'язкових задач є базовим для організаційної структури кадрової служби. Очевидно, що в залежності від двох факторів - чисельності працюючих і якості проведення кадрової політики (як головного джерела економічного росту і конкурентноздатності підприємств) - будуть зважуватися ті чи інші задачі і відповідно закріплюються за тими чи іншими працівниками кадрових служб цільові функції.» [47].

Отже, рекомендувати організаційну структуру служби управління персоналом можна. Вона залежить у першу чергу від двох головних цілей кадрового менеджменту, але в нормальних умовах функціонування підприємства.

Існує одна важлива особливість в агропромисловій галузі - фірма готова нести навантаження і виробляти продукцію, але вона споживачам не потрібна. Тому, з огляду на кризові умови функціонування підприємства, а також з огляду на існуючу безробіття, на перший план висуваються інші задачі, наприклад, пошук ринкових партнерів і відповідно формування маркетингових (а не кадрових) служб, від якості роботи яких буде залежати доля підприємства. Однак конкурентність самої продукції, зменшення собівартості вироблюваної продукції і поліпшення інших показників роботи підприємства забезпечується в першу чергу злагодженою роботою "людського" механізму, обумовленої якістю кадрового обслуговування цього механізму. Тому не можна забувати про менеджмент людських ресурсів, тим більше в таких складних умовах, оскільки від грамотного підбора, розміщення, навчання і виховання кадрів багато в чому залежить стабільна, безаварійна і прибуткова робота підприємства.

На підприємстві «Агрофірма «Перше Травня» у даний час функціонують різні служби, що здійснюють управління персоналом:

- відділ кадрів, включаючи фахівця з підготовки кадрів (підлеглий директору і відповідній службі компанії);
- відділ організації праці і заробітної плати (підлеглий заступнику директора з економічних питань і відділу організації праці і заробітної плати компанії);

Функцію нарахування заробітної плати здійснює відділ



Рис. 3.2. Організаційна структура служби управління персоналом  
Підприємство «Агрофірма «Перше Травня»

З 01 вересня 2016 року в підприємстві створена Служба управління персоналом, що об'єднала всі необхідні функції: відділу кадрів, організації, нормування та оплати праці, підготовки кадрів, навчання новим професіям, планування кар'єри працюючих та соціальний захист.

Розглянемо організаційну структуру Служби управління персоналом Підприємства «Агрофірма «Перше Травня» (Рис.3.2).

Про позитивні моменти, існування цієї служби можна говорити вже зараз, тому, на мою думку, було б раціонально створити службу управління персоналом і на підприємстві «Агрофірма «Перше Травня».

Головне місце в реалізації й удосконаленні системи оплати праці було і залишається за відділом організації праці і заробітної плати (ВОП).

Так, організаційна структура відділу на даний момент має такий вигляд (Рис.3.3).



Рис.3.3. Організаційна структура відділу організації праці та заробітної плати

Через те що відповідно до Кваліфікаційного довідника, нормування праці передбачає поряд з економічними питаннями, ще і технічні, зв'язані з розробкою технологій ремонту (чи виготовлення), то, на мою думку, має сенс створення лабораторії наукової організації і нормування праці, з переведенням працівників, що займаються розробкою технології виконуваних робіт, у технологічну групу даного підрозділу. Лабораторія може бути створена як окремий чи підрозділ у складі Служби управління персоналом.

В функції технологічної групи повинно входити: розробка технологій, удосконалювання технологій проведення ремонтів. Спільна з нормувальником розробка норм часу, а також розрахунок нормативної чисельності працівників.

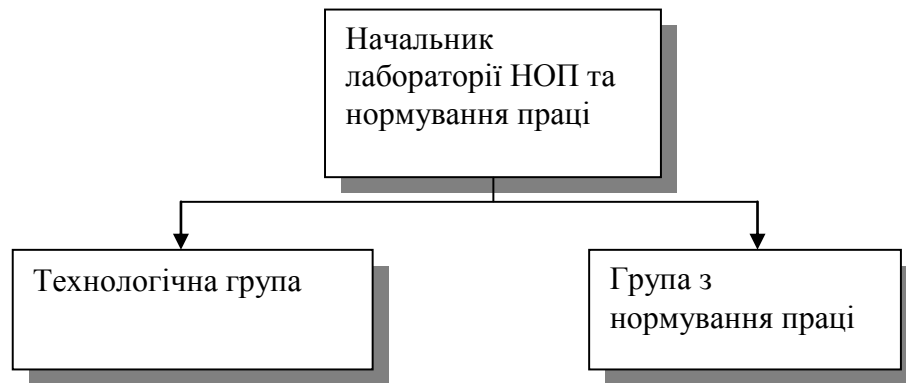


Рис.3.4. Структура лабораторії НОП та нормування праці

У функції групи по нормуванню праці необхідно включити, крім обов'язків, що вказані в кваліфікаційному довіднику, контроль за виконанням норм виробітку, розрахунок чисельності й умов оплати праці, також і оцінку праці персоналу (у межах компетентності).



Рис.3.5. Проектована організаційна структура Служби управління персоналом на Підприємстві «Агрофірма «Перше Травня».



Крім того, хотілося б ще раз підкреслити важливість роботи з дослідження соціально-психологічного клімату в колективі. Для цього я вважаю за необхідне ввести в організаційну структуру Служби управління персоналом групу соціально-психологічного клімату, а у відділ організації праці і заробітної плати ввести одиницю фахівця, що займається питаннями соціальної мотивації працівників, в обов'язку якого входило б:

- встановлення орієнтирів соціальної політики;
- виявлення "слабких місць" у соціальному розвитку підприємства, що викликають незадоволеність працівників;
- організація соціального планування на підприємстві;
- соціальний моніторинг: відстеження результатів виконання соціальних планів та ін.

З огляду на усе вищесказане, на мою думку, організаційна структура служби управління персоналом повинна мати такий вигляд ( Рис.3.5).

### **3.2. Методи матеріального стимулювання на основі використання різних форм оплати праці**

Діючі системи оплати по праці несуть у собі цілу купу значних недоліків. Головний полягає в тому, що заробітна платня погано, а найчастіше взагалі не пов'язана з ітоговими результатами праці. Щоб перебороти такий недолік, треба зробити одне з двох: або надати індивідуальність результатам, або колективності системі оплати.

Перший шлях неможливий, тому що майже неможливо відокремити результати від колективної природи. Так, наприклад, виробництва, які намагалися розділити колективний інтерес на велику кількість часток, втратили стійкість і зараз налагоджують ті чи інші об'єднані форми. Серед

господарників зміцнюється розуміння, що перспектива зв'язана з колективними системами заохочення праці.

Як говорилося вище, зараз на підприємстві «Агрофірма «Перше Травня» діє почасово-преміальна система виплати заробітної платні, що застосовується тоді, коли умови виробництва і кваліфікація робочих-почасовики розрізняються істотно і необхідно враховувати не тільки диференціацію в кваліфікації праці, але також психологічні й економічні фактори. Зробити це можна за рахунок додаткової заробітної плати (Зд), що залежить від сукупності доплат і виплат за результати і складність праці.

$$Зд = Зн ( Дш + Дс + Др + Дб + Дк ), \quad (3.1)$$

де  $Зн$  - установлений працівнику місячний посадовий оклад,

$Дш$  - доплата за шкідливі умови праці (за результатами а»Агрофірма «Перше Травня»тації),%;

$Дс$  - доплата за суміщення професій, %;

$Др$  - доплата за багатозмінний режим роботи, %;

$Дб$  - доплата бригадирам, %;

$Дк$  - доплата за класність, %;

Крім доплат, персонал преміюється за основні результати господарської діяльності ( $\Pi$ )

$$\Pi = ( Зн *(1+ Дш) * \% \text{ премії} ) / 100. \quad (3.2)$$

Отже, формула, по якій визначається почасово-преміальна заробітна плата на підприємстві, має такий вигляд:

$$З_{п.ін.} = Зн (1 + Кд/100) + \Pi, \quad (3.3)$$

де  $Кпр$  – коефіцієнт преміювання, що визначається з урахуванням всіх видів надбавок та доплат, %.

Стосовно до системи оплати праці можна виділити такі недоліки: ріст оплати праці не зв'язаний з ростом ефективності; діюча система не орієнтована на співробітництво; система оплати не є досить гнучкою.

Говорячи про те, що діюча система не орієнтує на колективне співробітництво, мається на увазі відома роз'єднаність працівників.

Що стосується безпосередньо діючих систем оплати праці, то вони повинні створюватися таким чином, щоб забезпечити об'єднання, а не роз'єднання працівників у рамках підприємства, стимулювати співробітництво, а не конфлікти між працівниками.

Для того щоб розглянути найбільш раціональні форми оплати праці, варто розглянути класифікацію робіт на підприємствах галузі. У відповідності зі специфікою галузі такі роботи можна умовно розділити на чотири основні групи:

1. Роботи по управлінню технологічним процесом енерговиробництва. Являють собою єдиний нерозчленований комплекс операцій, вимагають погоджених спільних дій різних виконавців і забезпечують безперебійну експлуатацію агрегатів у заданому режимі. Цю групу робіт виконує оперативний (вахтовий) персонал підприємства.
2. Роботи з ремонтно-експлуатаційного обслуговування обладнання. Виконуються одночасно і спільно декількома виконавцями для забезпечення працездатності устаткування, надійності і якості обслуговування споживачів. До виконавців цих робіт відносяться працівники допоміжних цехів підприємства, що обслуговують персонал підприємства мереж, працівники, що виконують ремонт і технічне обслуговування устаткування.
3. Роботи з капітального ремонту енергоустаткування. Для виконання цих робіт вимагаються спільні зусилля робітників, повний взаємозв'язок і послідовність технологічних операцій, гнучкість, оперативність і чітке дотримання сіткових графіків капітальних ремонтів. До виробників цієї

групи робіт відносяться різні категорії робітників: слюсарі, зварники, монтажники й ін.

4. Допоміжні роботи - роботи, зв'язані з підтримкою технічного стану і забезпечення основних технологічних процесів виробництва і розподіли електричної і теплової енергії. Цю групу робіт виконують працівники підприємств автотранспорту, цехів та майстерень підприємств мереж, енергонагляду, енергоремонта, працівники матеріально-технічного постачання.

Приведена, хоча і не повна, класифікація робіт дозволяє установити й оцінити можливості застосування різних форм оплати праці.

Персонал, що працює на підприємстві «Агрофірма «Перше Травня», поділяється на оперативний (експлуатаційний), ремонтний, загальновиробничий і адміністративний. Оперативний (експлуатаційний) персонал працює по нормах обслуговування, ремонтний - по нормах часу, загальновиробничий і адміністративний - по нормативах чисельності.

Коефіцієнт трудової участі - це узагальнена кількісна оцінка особистого внеску кожного члена бригади в результат її праці, з урахуванням якого виконується розподіл загальної суми премії, що належить колективу ділянки (бригади).

Значення КТУ встановлюється загальними зборами (радою бригади) трудового колективу бригади кожному робітнику й оформляється протоколом за підписом майстра, голови і секретаря зборів (Додаток „Ж”). Загальні збори бригади проводиться не пізніше, ніж за два робочих дня до закінчення поточного місяця й оформляється протоколом. Далі протокол надається в розрахунковий відділ бухгалтерії в останній день місяця для розрахунку розміру премії кожному робітнику.

Сума премії до виплати визначаються виходячи з тарифної частини заробітної плати бригади з урахуванням доплати за шкідливі і тяжкі умови

праці за фактично відпрацьований час помноженої на розмір премії, передбачений Положенням про преміювання.

Премія розподіляється між членами бригади на основі коефіцієнта трудової участі. Розрахунок здійснюється по наступним формулах:

$$K_{p.pr.} = \frac{P_{бр.}}{\sum [(T_{ст} * V_{від}/V_{нор} + D_{шк}) * K_{ту}]} \quad (3.4),$$

де  $K_{p.pr.}$  - коефіцієнт розподілу премії;

$P_{бр.}$  - сума премії бригади, грн.

$T_{ст.}$  - тарифний оклад кожного робітника бригади, грн.

$V_{від}$  - час, відпрацьований кожним членом бригади, година.

$V_{нор.}$  - норма часу на місяць, годину.

$D_{шк}$  - доплати за шкідливі і тяжкі умови праці кожному члену бригади, грн.

$K_{ту}$  - коефіцієнт трудової участі.

$$P_p = [ (( T_{ст} * V_{від} / V_{нор} ) * K_{ту} ) * K_{p.pr} ] ; \quad (3.5)$$

де  $P_p$  - сума премії, що нараховується робітнику бригади, грн.

Розрахунок премії з урахуванням КТУ роблять цехові служби й у протягом 2-х днів після проведення зборів подають розрахунки в відділ організації праці та заробітної плати на перевірку. Відомість зберігається в розрахунковому відділі бухгалтерії.

Нарахування премії з урахуванням КТУ можливо в тих бригадах, що забезпечені нормативами часу по усіх видах робіт, у тому числі і на технічне обслуговування устаткування. Доцільно було б затвердити норми на технічне обслуговування кожної одиниці устаткування і його періодичності для всіх «Агрофірма «Перше Травня» системи.

Таблиця 3.1

**Відомість нарахування премії на основі коефіцієнта трудової участі  
за січень м-ц 2020 р.**

№ п / п	Прізвище І.П.	Професія, розряд	Відпрацьований час,	Тариф на зар. плата	Сума доплат за шкідливі умови праці. грн.	Основна Заробітна плата	К Т У	Розрахункова зар. плата (гр.7 x гр.8) грн.	Сума премії з урахуванням КТУ
1	Віваль В.П.	Агроном	184,75	8599	1031,88	10630,88	1,1	10593,97	4767,29
2.	Чедов В.Л.	Спец. 3 лбслуг СГ техніки	104,75	4409,98	-	5409,98	0,9	3968,98	1786,04
3.	Заверін Н.І.	Комбайнер	184,75	7777,98	933,36	9711,34	1,0	8711,34	3920,10
4	Шолох Г.І.	Бухгалтер	144,75	5818,95	698,27	7517,22	1,2	7820,66	3519,30
5	Кащин А.А.	Тракторист	176,5	6203,98	744,48	7948,46	1,0	6948,46	3126,81
6	Зуєв А.В.	Тракторист	137,75	4841,91	581,03	6422,94	0,9	4880,65	2196,29
7	Бугай В.В	Помічник агронома	176,5	5856,27	702,75	7559,02	1,0	6559,02	2951,56
	Всього:					67830,72		59113,96	26601,28

Для розрахунку премії з урахуванням КТУ необхідно розрахувати коефіцієнт розподілу премії. Для цього, знайдемо суму премії до розподілу (Всього по гр. 7 x 45%).

Сума премії до розподілу

$$59\ 113,96 \times 0,45 = 26\ 601,28 \text{ грн.}$$

Коефіцієнт розподілу премії

$$K_{p.pr} = \frac{P_{pr}}{[(T_{ст} * V_{від} / V_{нор}) * K_{ту}}$$

$$K_{p.pr} = 26\ 601,28 / 59\ 113,96 = 0,449$$

Після розподілу премії працівнику бригади з урахуванням КТУ здійснюється збільшення (зниження) розміру премії за іншими показниками преміювання, а також доплати і надбавки на підставі наказу керівника по підприємства. Наприклад, при аварії на енергоблоці з вини бригади премія за місяць цілком не виплачується; чи розмір премії знижується на 50%, якщо з вини бригади відбулося відмова в роботі енергоблоку 1 чи II ступеня.

У періоди виконання капітальних ремонтів, коли обговорені строки їхнього виконання й відсутня забезпеченість трудовими ресурсами, можливо застосування акордної системи оплати праці, а при необхідності виконання аварійних ремонтів стимулювати персонал у межах наявних коштів за виконання ОВЗ.

Введення акордно-преміальної системи оплати праці повинне здійснюватися наказом, з обов'язковим додатком акордного завдання і калькуляції трудових витрат на весь обсяг передбачений до виконання робіт.

Калькуляції складаються згідно діючих в ВАТ норм часу. Витрати праці у всіх позиціях калькуляції обчислюються в людино-годинах, а розцінки в гривнях і копійках, по тарифних ставках відповідних розрядів виконуваних робіт.

З метою стимулювання високої якості робіт при виконанні акордного завдання в строк чи достроково, можуть установлюватися диференційовані розміри премії в залежності від оцінки якості виконання робіт. Максимальний розмір премії повинний бути встановлений в акордному завданні.

Оцінка якості виконаних робіт повинна проводитися на підставі вимог проекту й інших нормативних документів, стандартів.

Таблиця 3.2

## Умови акордного наряду і підсумки роботи

<b>№</b>	<b>Найменування показників</b>	<b>Одиниця вимірювання</b>	<b>Завдання</b>	<b>Виконано</b>
1.	Срок виконання роботи: початок		+	+
	закінчення		+	+
2.	Чисельність персоналу всього,	чол.		
	в т.ч. робочих	чол.		
3.	Нормативний час (по калькуляції)	чол. час		
4.	Заробіток по акордному наряду	грн.		
5.	Процент премії по акордному наряду	%		
	з оцінкою якості «відмінно»		+	+
	«добре»			
	«задовільнено»			
6.	Сума премії по акордному наряду	грн.		
	з оцінкою якості «відмінно»		+	+
	«добре»			
	«задовільнено»			

При невиконанні акордного завдання до встановленого строку виконані роботи оплачуються за встановленими розцінками зазначеним в акордному наряді, а премія не виплачується.

Остаточний розрахунок при акордно-преміальній системі оплаті праці за виконання в срок чи достроково виконується після закінчення виконання всіх робіт по акордному наряду.

Заробіток бригади по акордному наряду повинний розподілятися таким чином, щоб кожен член бригади одержав заробітну плату відповідну



кількості і якості витраченої праці, у залежності від відпрацьованого часу, встановленого окладу і КТУ.

Премія повинна нараховуватися кожному члену бригади на заробітну плату і доплату за шкідливі умови праці в розмірі визначеному в акордному наряді.

Коефіцієнт трудової участі (КТУ) устанавлюється майстром кожному робітнику з урахуванням продуктивності праці, складності і якості виконаних робіт, допомоги в роботі іншим членам бригади, дотримання трудової і виробничої дисципліни й інших факторів. КТУ проставляється у відповідній графі таблиця обліку робочого часу по акордному наряду.

Отже, перевагою відрядної оплати праці є безпосередній зв'язок між результатами роботи і розмірами винагороди, крім того, цей метод оплати зрозумілий робітником і цінується ними за об'єктивність.

Вважаю за необхідне, при застосуванні цих форм оплати праці, внести в положення про преміювання, майстрам, чії бригади перейшли на нові форми оплати праці, передбачити можливість збільшення розмірів премії до 25% (при умові поліпшення показників роботи бригади).

### **3.3. Мотивація в системі підвищення кваліфікації управлінських працівників. Планування ділової кар'єри**

Мотивація в системі підвищення кваліфікації управлінських працівників переважно базується на теорії очікування, що припускає наявність певної мети в працівника, що вирішив підвищити свою кваліфікацію.

Для подальшого стимулювання робітників в підвищенні кваліфікації можна запропонувати шкалу доплат до посадового окладу фахівців, з урахуванням не тільки стажу роботи в компанії, але й освіти (табл.3.3)

Пропонована шкала доплат до посадового окладу інженерно-управлінських працівників за підвищення кваліфікації з урахуванням освіти, стажу роботи.

Таблиця 3.3

**Шкала надбавок до посадового окладу з урахування освіти**

Фахівці	Освіта	Стаж роботи				
		От 3 до 5	Від 5 до 10	Від 10 до 15	Від 15 до 20	Більше 20
Агрономи	Середня	-	-	-	-	-
	Вища	5	10	15	20	25
	Базова вища	10	15	20	25	30
	Повна вища	20	25	30	35	40
	Доктор філософії	40	45	50	55	60
Технологи	Середня	-	-	-	-	-
	Вища	5	10	15	20	25
	Базова вища	10	15	20	25	30
	Повна вища	20	25	30	35	40
	Доктор філософії	40	45	50	55	60
Технічні працівники	Середня	-	-	-	-	-
	Вища	5	10	15	20	25
	Базова вища	10	15	20	25	30
	Повна вища	20	25	30	35	40
	Доктор філософії	40	45	50	55	60

Останнім часом, начальники цехів нашого підприємства (зокрема експлуатаційних) зштовхнулися з такою проблемою, що молоді хлопці, що прийшли після закінчення вищих навчальних закладів, не прагнуть здавати іспити на вищестоящу посаду. Призначення відбувається тільки після здачі іспитів (правила техніки безпеки й ін.). Незважаючи на різницю в оплаті, робітники не хочуть брати на себе зайву відповідальність

Крім матеріальної зацікавленості в підвищенні кваліфікації працівників, існують численні нематеріальні фактори, що спонукують людину працювати ефективніше. Хотілося б зупинитися на такому стимулюючому факторі як можливість просування по службовим сходам. Ці

прагнення варто всіляко заохочувати, щоправда, варто розуміти, що мотивувати вони будуть тільки тих людей, хто у цьому потребує.

«Планування кар'єри представляє розробку найбільш вірогідної системи заміщення посад для визначеного керівника чи спеціаліста за час його роботи.

При складанні плану кар'єрного росту керівника чи фахівця необхідно:

- розглянути імовірність можливого займання посад в лінійній структурі чи апараті управління;
- визначити способи розвитку здібностей, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівника та фахівця на різних етапах його діяльності;
- передбачити систематичну оцінку і контроль за результатами праці, культурно-технічного та професійного росту, накопичення досвіду, розвиток особистості;
- оцінити фундаментальні знання, прагнення до теоретичної, стратегічної діяльності в умовах ринкових взаємин, знання менеджменту, маркетингу, управління персоналом, аудита;
- врахувати, що з перебігом часу при переході з одної посади на іншу, зі зміною сфери діяльності змінюються якості робітника та вимоги до нього, як правило, зростають.

Кар'єра – це мотивація до досягнення успіху, знання самого себе, успіх і самовіддача, самоконтроль та працеспроможність, впевненість в собі, об'єктивність і т.д., тобто процес успішної самореалізації, що супроводжується соціальним визнанням та є результатом просування по службі». [40].

Розвиток кар'єри робітника, тобто перехід від одного етапу до другого завжди регулюється потребою підприємства, на якому він працює та прагненнями самого робітника. В той же час планування кар'єри не може носити директивний характер, тому що с перебігом часу може мінятися і

людина (його інтереси, орієнтація та ін.), і плани підприємства. План кар'єри може коректуватися по роках і т.п. Підставою для складання плану розвитку кар'єри може бути наявність таких показників, що характеризують виробничу діяльність і поведінку робітника:

- якісна та ефективна праця на протязі останніх років;
- висновок а) Агрофірма «Перше Травня» та ційної комісії чи керівника підприємства;
- професійна компетентність, ерудиція (підготовка);
- психологічна придатність необхідна для виробничої діяльності.

Якщо, на думку керівника підрозділу, кадрової служби, підприємства, робітник заслуговує планування кар'єри, що відповідає інтересам підприємства, то необхідно визначити відношення до цього самого робітника. Для цього з робітником проводиться бесіда, яка строїться таким чином, щоб той розкрив своє відношення до задач, що вирішує підприємство, до переміщень по роботі та ін. Бесіду бажано проводити керівнику кадрової служби чи одному із провідних її фахівців як найбільш підготовленим до проведення цього складного метода психологічної діагностики.

### **Висновки з розділу 3**

1. Для стимулювання фахівців і керівників у підвищенні кваліфікації була запропонована шкала доплат до посадового окладу з урахуванням освіти, стажу роботи.

2. Здійснення програм стимулювання праці вимагає витрат, але ефект, що вони можуть принести, значно більше. Адже саме співробітники є головним ресурсом будь-якої компанії.

3. Ефективність їхньої роботи визначає результат діяльності організації. Досягти найбільшої віддачі можна тільки в тому випадку, якщо вигоду від праці має і компанія, і він сам.

4. Тому для досягнення найкращих результатів роботи компанії необхідно знайти ті мотиви, що рухають кожним співробітником у його трудовій діяльності, і створювати йому такі умови, щоб він міг і хотів виконати, поставлені перед ним задачі.

5. Цією проблемою покликана займатися служба управління персоналом, про створення якої йшла мова в третьому розділі даної роботи

## ВИСНОВКИ

1. В умовах становлення нових механізмів управління, орієнтованих на ринкову економіку, перед промисловими підприємствами встає необхідність працювати по-новому, вважаючи закони і вимоги ринку, оволодівати новим типом економічного поведіння, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до мінливої ситуації. У зв'язку з цим збільшується вклад кожного робітника в кінцеві результати діяльності підприємства. Однією з головних задач для підприємств різних форм власності є - пошук ефективних методів керування працею, що забезпечує активність людського фактора.

2. Поняття мотивації тісно зв'язано з проблемою управління персоналом. Нові економічні відносини, породжені перехідним періодом, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбор, навчання і розміщення кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації.

3. В наші часи домогтися великої продуктивності виробництва, без розвиненої, сучасної системи мотивації працівників, неможливо. Саме тому в сучасній науці і приділяється значна увага дослідженням саме цієї галузі.

4. Однак керівникам організацій не варто шукати в цих роботах готових рецептів по мотивуванню персоналу, але, засвоївши для себе їхні основні положення, необхідно виробити для себе програму мотивації персоналу, в якій би враховувалися всі особливості діяльності компанії.

5. У рамках даної роботи були розглянуті загальні питання стратегії мотивації, зроблений аналіз існуючого положення на підприємстві «Агрофірма «Перше Травня», дані пропозиції по удосконалюванню системи управління - створення Служби управління персоналом. З метою подальшого удосконалювання оплати праці ремонтного персоналу розглянута можливість

застосування різних форм оплати праці - розподіл премії за допомогою КТУ й акордно-преміальна система оплати праці.

6. Для стимулювання фахівців і керівників у підвищенні кваліфікації була запропонована шкала доплат до посадового окладу з урахуванням освіти, стажу роботи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Абрамов В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. – Одеса, 1995.
- 2.Абрамов В.М., Данюк В.М., Гриненко А.М., Колот А.М. Нормування праці: підручник. – К., 1995.
- 3.Андриєєнко В.Ф., Данюк В.М. Экономическое стимулирование трудовой активности. – К., 1991.
- 4.Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. -М.: Экономика, 1989
- 5.Ануфриева Н.М. и др. Социальная психология: Курс лекций. /Н.М.Ануфриева, Т.Н.Зелинская, Н.Е.Зелинский. – 3-е изд. К.: МАУП, 2000.
- 6.Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учеб.пособие. – К.,1994.
- 7.Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: «Триада,ЛТД», 1997.
- 8.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, М.: Гардарики, 1998.
- 9.ГаленкоВ.П.,Страхова О.А., ФайбушевичС.И. “Управление персоналом”
- 10.Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1995.
- 11.Глухов В.В. Основы менеджмента. - С.\_Петербург.: «Спец.литература», 1995.
- 12.Гусина В.М. О моделях механизма мотивации трудовой деятельности в условиях рыночной экономики. – К.,1996
- 13.Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организацией: Учеб. пособие. К.: МАУП, 2002г.
- 14.Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород, 1997.
- 15.Жуков Л.И., Персигов В.В. Справочное пособие по труду и заработной плате. М., 1990.
- 16.Зайцев Г.Г. Управление персоналом (учебное пособие), из-во «Северо-Запад», 1998.
- 17.Занюк С.С. Мотивація діяльності. – Луцьк, 1998.



- 18.Иванцевич Дж., Лобанів Человеческие ресурсы управления. – М.: „Дело”, 1993.
- 19.Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): Учеб.-метод. пособие. – К., 1997.
- 20.Ковалева Г. Мотивы поведения и деятельности. – М.,1988.
- 21.Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу. – К.,1998
- 22.Комаров М.А. «Менеджмент», ЮНИТИ,1998г.
- 23.Кучма М. И. Оплата труда в новых условиях хозяйствования: Пособие для слушателей народных университетов. - М.: Знание, 1988.
- 24.Максимцов М.М, Игнатъева А.В., Менеджмент, М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998
- 25 Малегін Р. Матеріали 9-ї науково-практичної інтернет-конференції сучасного менеджменту в умовах глобалізації «Зміни в ринковому середовищі, причини і особливості» 2021р. С.100-102.
- 26.Мескон М.Х., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.:Дело, 1992.
- 27.Мірошніченко О.В. Мотивація праці. – Донецьк, 1988.
- 28.Морозова Л.Л. Труд и заработная плата: Практич. руководство. – М.,1997.
- 29.Москвичев С.Г. Использование фактора мотивации в управлении: Учеб.пособие. – К.,1990.
- 30Москвичев С.Г. О личности руководителя и мотивации его деятельности: Учеб. пособие. – К., 1991.
- 31.Мотивации и поведение человека в сфере труда: Сб. науч.тр. НИИТруда. – К.,1990.
- 32.Мотиваційні основи ефективної праці в умовах ринкової трансформації економіки: зб.наук.пр. – К., 1996.
- 33.Мотивационный механизм формирования трудовой активности: Сб. ст. / Под ред. М.И.Ваейкова, Т.Я. Четверниной. – М., 1989.

34. Мотивация труда работников в условиях современного производства: Учеб. пособие. – М., 1989.
35. Ойнер К.Ф., Жданович Э. Ф. Оплата труда и материальное стимулирование. / Под ред. К. Ф. Ойнера. - М.: Машиностроение, 1975.
36. Панов А.М., Матвеев А.А. Коллективные формы труда в энергетике.- К.: Техника, 1988.
37. Ремизов К.С. Основы экономики труда. – М.: Экономика, 1990.
38. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 2-е изд., перераб. и доп. – Мн: ИП «Экоперспектива», 1997.
39. Самыгин С.И., Зайналибидов М.С., Макеев З.Т., Обухов Д.В. Основы управления персоналом. Ростов н/Д; 2001.
40. <https://mozilla-team.org.ua/teoriya-alderfera-motivaciya-ta-potrebi-lyudini/>
41. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – К.: МАУП, 2001.
42. Слезгинер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. Учебное пособие.- М: ИНФРА-М, 1996.
43. Справочник экономиста по труду /Под ред. П.Ф.Петроченко. – М.: Экономика, 1982.
44. Трудовое законодательство Украины //Право и практика.- 1998.-№7.
45. Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. – К., 1998.
46. Управление организацией: Учебник для студ. вузов /Под ред. А.Г. Поршнева и др. – М.,1998.
47. Управление персоналом организации: Учебник /под ред. А.Я. Кибанова.- М., 1997.
48. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. М.: из-во «ЭКМОС»
49. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. Т.1,3. - М.: 1992.
50. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов.- М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

51. Фулер Д. Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного руководства. – М., 1992.
52. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – М., 1986.
53. Хромов В.О., Бовтрук А.П. Основы управління персоналом: Навч.-метод. посіб. – К.: МАУП, 2001.
54. Червінська Л.П. Основы мотивації в менеджменті. – Суми, 1997.
55. Чернявский А.Д. Организация управления: Учеб. пособие. – К., 1998.
56. Шаховой В.А. Кадровый потенциал системы управления. – М.: Мысль, 1985.
57. Щербак Ф.Н. Стимулы трудовой деятельности: Методологич.аспект. – Л., 1976.
58. Щекин Г. В. Управление персоналом: Словарь- справочник. – К., 1991.
59. Экономический механизм колективного подряда /Под ред.Т.И.Лозовой. – К., Будивельнык, 1988.
60. Янг С. Системное управление организацией. – М: Сов. радио, 1972.
61. Антосенков Е., Кокин Ю.. Реформа заработной платы - ожидание и реальность. //Экономист. 1997. - №4.
62. Губанов С. Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки).//Экономист. 1996. - №3.
63. Якушев В. Соревнование и совершенствование распределения по труду //Коммунист. – 1985. - №6. – С.91-102.