

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО
Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту

ШОПОВА КАТЕРИНА СЕРГІЇВНА

**Управління системою мотивації персоналу
підприємства**

Спеціальність: 073 - менеджмент

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: к.е.н., доц., Наталія БОЧАРОВА

Рецензент: д.е.н., доц. Микола ЗОСЬ-КІОР

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Управління системою мотивації персоналу підприємства»**

Здобувач вищої освіти : _____ К.С. ШОПОВА
(підпис) (ПІБ здобувача)

Науковий керівник: _____ к.е.н., доц., Н.О. БОЧАРОВА
(підпис) (учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

Мелітополь, 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
 освітньо-професійної програми

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
 здобувача вищої освіти

ШОПОВОЇ КАТЕРИНИ СЕРГІЇВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи: «Управління системою мотивації персоналу підприємства»

науковий керівник роботи Бочарова Наталія Олександрівна, к. е. н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «26» жовтня 2020 р. №1495-3

2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 22.01.21 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: закони, статистичні дані, звітна документація підприємств

4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Опрацювати теоретико-методологічну базу за темою дослідження

2. Проаналізувати суб'єкт дослідження

3. Обґрунтувати пропозиції за обраною темою кваліфікаційної роботи

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, діаграми, графіки, таблиці,

6. Дата видачі завдання «26» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
Затвердження плану роботи			
1	Виконання вступу	26.10.20 р. – 30.10.20 р.	
2	Виконання розділу 1	02.11.20 р. – 20.11.20 р.	
3	Виконання розділу 2	23.11.20 р. – 14.12.20 р.	
4	Виконання розділу 3	15.12.20 р. – 11.01.21 р.	
5	Формування висновків	12.01.21 р. – 14.01.21 р.	
6	Перевірка на плагіат	15.01.21 р. – 20.01.21 р.	
7	Попередній захист роботи на кафедрі	22.01.21 р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

К.С. ШОПОВА
(ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи

(підпис)

Н.О. БОЧАРОВА
(ініціали та прізвище)

**Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від
«__» _____ 20__ року**

Члени комісії:

1. НЕСТЕРЕНКО С.А., д.е.н., професор

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

2. НЕХАЙ В.В., д.е.н., доцент

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

3. ШЕВЧУК О.Ю., к.е.н., доцент

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

Допустити до захисту

Завідувач кафедри менеджменту

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис)

(ініціали та прізвище)

«__» _____ 2021р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ЯК ЗАСОБУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	12
1.1. Роль мотивації праці в системі управління персоналом підприємства	12
1.2. Особливості формування системи мотивації праці промислових підприємств	29
1.3. Класифікація чинників розвитку системи мотиваційного менеджменту	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ АВТОГІДРОАГРЕГАТ»	42
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	42
2.2. Аналіз матеріальної складової в мотиваційному механізмі ТОВ «Мелітопольський Автогідроагрегат»	59
2.3. Оцінка мотиваційного середовища в системі соціально- економічного розвитку ТОВ «Мелітопольський Автогідроагрегат»	69
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ТОВ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ АВТОГІДРОАГРЕГАТ»	82
3.1. Обґрунтування механізму розвитку системи мотивації персоналу промислових підприємств	82
3.2. Визначення умов розвитку мотиваційного менеджменту ТОВ «Мелітопольський Автогідроагрегат» шляхом обрання новітньої стратегії мотиваційного курсу підприємства	90
3.3. Управління системою мотивації праці промислових підприємств з урахуванням професійно-кваліфікаційних критеріїв	98
ВИСНОВКИ	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	113
ДОДАТКИ	122

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку економіки України спостерігається загострення проблем у сфері організації та заохочення до праці. Транзитивний стан економіки відбивається на створенні нормального середовища щодо можливостей відтворення людського потенціалу. Зокрема, в умовах трансформації української економіки проблема мотивації персоналу набула в край важливого значення, оскільки реалізація завдань економічного зростання можлива лише за умови створення розвиненої мотиваційної системи, здатної спонукати персонал до ефективної діяльності, бути вагомим чинником підвищення результативності праці, забезпечення гідного рівня якості життя і розвитку людської особистості. В умовах сьогодення саме орієнтація на людський фактор дозволяє досягти вагомих економічних результатів шляхом забезпечення зростання ефективності праці, що загалом сприятиме підвищенню капіталізації організації в цілому.

Особливо актуальною дана проблема є для України на етапі євроінтеграції, коли фактично економічному середовищу держави притаманні такі демотиваційні ознаки як нестача якісних робочих місць в поєднанні із можливістю забезпечення гідних оплати та умов праці поряд із ризиками бідності навіть для працюючих осіб та низьким рівнем соціальних гарантій по країні в цілому. Відсутність механізмів розвитку системи мотивації не дозволяє багатьом промисловим підприємствам протистояти негативному впливу чинників і проблем макросередовища, і вирішувати практичні проблеми заохочення до високопродуктивної праці на мікрорівні. Тому проблема розробки адекватного мотиваційного механізму, спрямованого на реалізацію інтересів держави, підприємств і населення є особливо актуальною.

Визначальними доробками на шляху розвитку теоретичних та практичних розробок у сфері мотивації персоналу стали відомі ще із ХХ

сторіччя напрацювання - теорії таких провідних класиків менеджменту як: Ф. Тейлора, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Макклелланда, Ф. Герцберга, Л. Портера, Е. Лоулера, Д. Макгрегора, В. Врума та інших. Дані мотиваційні теорії є актуальними і на сучасному етапі розвитку наукової думки про ключові аспекти управління процесами відтворення персоналу.

Основні теоретичні положення щодо розвитку системи мотивації персоналу та підходи щодо впровадження мотиваційних механізмів в межах мотиваційного менеджменту сучасних підприємств викладені у працях таких провідних науковців –практиків як: Афоніна А.С., Богині Д.П., Виноградової О.В., Грішнкової О.А., Гриньової В.М., Данюка В.М., Долишнього М.І., Колота А.М., Кулікова Г.Т., Мескона М., Пілігрим К.І., Полюк М.І., Семикіної М.В., Сладкевича В.О. та ін. [1-86]

Однак, незважаючи на значну кількість розробок у даній сфері, через невинність економічних процесів, притаманних умовам трансформації економіки України, проблема відсутності ефективних методик оцінки та новітніх стратегій розвитку мотиваційних систем для промислових підприємств не залишається невирішеною і потребує подальших системних досліджень. Таким чином нагальна потреба у вирішенні цих питань визначає актуальність теми магістерської дипломної роботи, обґрунтовує її цілеспрямованість і зміст, а також наукове та практичне значення. Робота присвячена розробці системного механізму запровадження стратегічних змін у систему мотивації промисливіх підприємств півдня України.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. У магістерській роботі представлено результати досліджень автора, проведених відповідно до наукової теми Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного на 2016-2020 роки «Науково-методичні основи регулювання соціально-економічного розвитку регіону» «Формування ефективної системи менеджменту в умовах транзитивної економіки регіону» (номер державної реєстрації №0116U002740), а також в межах Національної програми соціально-економічного розвитку сільських

територій та сільськогосподарського виробництва.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад мотивації праці промислових підприємств та обґрунтування методичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії її розвитку в умовах ринкових відносин. Досягнення визначеної мети обумовило вирішення наступних завдань:

1 дослідити понятійно-категорійний апарат, передумови і теоретичні основи мотивації персоналу з метою виявлення її місця і ролі в мотиваційному механізмі як складовій частині менеджменту персоналу підприємств та в контексті розробки концептуальних засад побудови процесу мотивації персоналу промислового підприємства з урахуванням специфіки інженерно-технічної праці та індивідуальних характеристик працівників;

2 провести діагностику зовнішнього мотиваційного середовища й проаналізувати сучасний стан мотивації персоналу на вітчизняних промислових підприємствах, надати оцінку дієвості матеріального стимулювання та соціально-організаційного забезпечення як чинників мотиваційного впливу при розробці основ програмного підходу до формування дієвого мотиваційного механізму;

3 обґрунтувати механізм розвитку системи мотивації персоналу промислових підприємств та запропонувати науково-методичні основи управління мотивацією персоналу промислових підприємств з урахуванням його професійно-кваліфікаційних критеріїв.

Об'єктом дослідження є процес розвитку системи мотивації персоналу ТОВ "Мелітопольський автогідроагрегат" (завод «Агат») міста Мелітополя Запорізької області. **Предметом дослідження** є теоретико-методологічні та практичні засади управління механізмом розвитку системи мотивації персоналу промислових підприємств.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної магістерської роботи є діалектичний та системний методи пізнання, а також визначальні положення теорій управління персоналом вітчизняних і

зарубіжних наукових шкіл. У процесі дослідження автором застосовано загально-наукові і спеціальні методи пізнання. Зокрема: абстрактно-логічний та узагальнення - для обґрунтування понятійно-категорійного апарату, а також передумов і теоретичних основ мотивації персоналу; історичний, індукції й дедукції – для вивчення еволюційного розвитку побудови ключових мотиваційних теорій; аналізу і синтезу – для аналізу й оцінки сучасного стану мотивації персоналу на вітчизняних промислових підприємствах; статистико-економічний, групувань та порівняння – для аналізу залежностей між рівнем розвитку й результативністю діяльності підприємства та налагодженістю процесів мотивації праці й управління персоналом на ньому; соціологічний - для визначення ефективності використання різних підходів щодо оцінки мотивації персоналу на підприємстві; монографічний – для вивчення наявного досвіду і моделювання можливостей здійснення стратегічних змін щодо мотиваційного менеджменту персоналу; стратегічного аналізу й моделювання – для виявлення стратегічного потенціалу впровадження ефективної системи мотивації праці та розробки стратегії її подальшого розвитку; графічний – для побудови діаграм, таблиць, схем та графіків, що забезпечують наочне відображення основних результатів дослідження.

Інформаційною базою для проведення наукового дослідження є нормативно- правові документи України з питань організації праці, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Головного управління статистики в Запорізькій області, дані бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ "Мелітопольський автогідроагрегат" (завод «Агат»), наукова література, а також результати досліджень автора.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягає у розробці теоретичних та практичних засад удосконалення управління системою мотивації персоналу промислових підприємств. Основними елементами наукової новизни є:

удосконалено:

– методику мотивації персоналу промислових підприємств шляхом розробки інноваційного підходу щодо застосування внутрішньої та зовнішньої мотивації з використанням матеріальної багаторівневої бонусної мотивації;

– механізм розвитку системи мотивації промислових підприємств шляхом оновлення стратегії її покращення, з виокремленням стратегічних і тактичних завдань, принципів реалізації, кінцевих очікуваних результатів реалізації стратегії, остаточного мотиваційного моніторингу;

одержали подальший розвиток:

– методичні підходи до обґрунтування сукупності зовнішніх і внутрішніх, позитивних та негативних факторів впливу використання різних методів оцінки та мотивації працівників на процес удосконалення управління персоналом і підвищення продуктивності праці на сільськогосподарських підприємствах;

– методичні засади формування фонду оплати праці із урахуванням зміни сукупної продуктивності, що дозволяє спрогнозувати витрати на оплату праці персоналу шляхом забезпечення принципів об'єктивності, збалансованості згідно зі зміною сукупної продуктивності праці (мірою її зростання).

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні низки практичних методик і рекомендацій, які можуть бути використані промисловими підприємствами для розвитку системи мотивації персоналу та впровадження в систему управління мотиваційного механізму. Зокрема до них можна віднести: структурно-логічну схему впровадження механізму розвитку системи мотивації персоналу промислових підприємств; науково-практичні положення щодо відбору чинників розвитку системи мотивації персоналу підприємств; методику формування фонду оплати праці урахування зміни сукупної продуктивності праці.

Основні наукові розробки одержали практичну апробацію в діяльності ТОВ "Мелітопольський автогідроагрегат" (акт 22/578 від 29.04.2020 р.).

Апробація результатів дослідження. Основні науково-практичні положення, що містяться у роботі та представляють новизну проведеного дослідження доповідалися на науково-практичній конференції студентів та магістрів Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (м. Мелітополь, 17.11. 2020 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 1 тез доповідей загальним обсягом 0,2 ум. друк. арк. на тему «Управління системою мотивації персоналу підприємств» (Збірка наукових праць Всеукраїнської науково-технічної конференції магістрантів і студентів ТДАТУ. Факультет економіки та бізнесу: всеукраїнська науково-технічна конференція, збірник тез доповідей. м. Мелітополь, 09-18 листопада 2020 року. – Мелітополь: ТДАТУ імені Дмитра Моторного, 2020. – 308 с.).

Структура і обсяг магістерської дипломної роботи. Магістерська дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 86 найменувань, додатків. Текстову частину роботи викладено на 108 сторінках. Робота містить 39 таблиці, 18 рисунків, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ЯК ЗАСОБУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Роль мотивації праці в системі управління персоналом підприємства

Управління людськими ресурсами взагалі й персоналом підприємств зокрема було і залишається найактуальнішою проблемою будь-якої економічної системи, зрівнятися з якою не може жодна інша, оскільки саме вірним вирішенням проблеми управління працею і трудовою поведінкою багато в чому визначається поступальний соціально-економічний розвиток підприємств і держави в цілому. Мотивування персоналу відбувалося завжди, але в залежності від певних факторів, економічного становища підприємства та країни в цілому, воно поступово змінювались.

Персонал – це найголовніший фактор виробництва, носій робочої сили; головний «мозковий ресурс», що формується під впливом сукупності чинників виробничого середовища, що роблять вплив на функціональний стан організму працюючих, їх здоров'я і працездатність в процесі праці. Персонал є безпосередньо пов'язаним із вживаним устаткуванням, технологією, предметами і продуктами праці, системою захисту робітників, обслуговуванням робочих місць і зовнішніми чинниками, залежними від стану виробничих приміщень, створюючими певний мікроклімат і, найголовніше, із системою внутрішніх і зовнішніх стимулів. [27]

Персонал є ключовим фактором в оптимізації діяльності та зростанні конкурентоспроможності підприємств. Тому практично в останні роки менеджмент персоналу змінюється швидше, аніж наукові підходи, що описують даний процес. З'являються новітні підходи до управління персоналом, нові типи відносин у трудових колективах під час процесу праці,

парадигми мотивації працівників та відношення працівників і керівників до процесу й результатів праці. У той же час на промислових підприємствах переважають застарілі методи і підходи до управління персоналом, фактично відсутні поточні практики реальної оцінки добору й використання праці працівників, а також постійно діючого моніторингу процесів мотивації, недостатньо уваги приділяється й проблемам розвитку та відтворення персоналу. Все це спричиняє певний дисбаланс у нагальних питаннях організації ефективної системи управління персоналом та аспектах налагодження мотиваційного менеджменту у сучасних промислових підприємствах країни.

Фактично потенціал будь-якого підприємства, в тому числі і промислового, тісно корелює із якістю загальної системи управління ним і особливо із здатністю керівників зацікавити персонал у досягненні поставлених цілей. Заінтересованість персоналу щодо розвитку підприємства забезпечується при виконанні двох умов: по-перше, це наявність мотивів у персоналу задовольняти потреби керівництва у досягненні головної мети підприємницької діяльності – в отриманні прибутку, що має корелювати із задоволенням власних потреб щодо отримання достатньої заробітної плати; по-друге, це достатній рівень створених умов праці - їх комфортність, безпека для здоров'я, технічна озброєність тощо. [39]

Саме ці дві передумови є вирішальними, оскільки в умовах ринкової економіки найголовнішим із усіх видів ресурсів, які задіяні у процесі виробництва товарів і надання послуг, є людський капітал (на рівні підприємства – персонал). Адже він не тільки здатен створити додану вартість товару/послуги, а й втілити стратегічні наміри керівництва щодо розвитку підприємства та отримання прибутку від реалізації цих товарів/послуг споживачу. Тому запорукою успіху будь-якого сучасного підприємства є створенні такої системи управління, за якої персонал є вмотивованим до його розвитку. Зокрема, згідно існуючих наукових думок, максимально узагальнюючим є трактування Кифяка В., згідно якого розвиток підприємства є

динамічною системою взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємства, спрямованих на досягнення пріоритетів. [78, с.193]. Згідно тлумачень Плуґіної Ю.А. розвиток підприємства є процесом якісних перетворень в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно- комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій [13, с.194].

Попри ці твердження вчені інколи нехтують важливістю вирішення проблем управління персоналом взагалі та питаннями оновлення механізму його мотивації зокрема. В цьому сенсі відбувається поєднання таких понять як «мотивація персоналу» й «стимулювання персоналу». Розглядаючи процес розвитку підприємств і ставлячи за мету вирішення практичних проблем при управлінні персоналом, науковці уникають питання створення цілісної системи мотивації персоналу, що, на наш погляд, є важливим при побудові нових підходів щодо управління підприємством та забезпечення стратегії його поступового розвитку.

Мотивація праці визначається як процес використання сукупності мотивів та стимулів, спрямованих на активізацію діяльності персоналу для досягнення загальних цілей підприємства як необхідної умови досягнення індивідуальних цілей працівника. Мотивація праці розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до діяльності і орієнтують на досягнення встановлених цілей.

Мотивацію праці прийнято розглядати як рухому систему. Отже, мотиваційна система – це найбільш завершена форма організації мотивації, яка характеризується цілісністю функціонування певної сукупності мотиваційних елементів, пов'язаних і сполучених за матеріальними, соціальними, інституціональними, психологічними потребами різноманітних груп носіїв інтересів (персоналу підприємств) для досягнення поставлених цілей. Цілісна система мотивації повинна включати економічні, соціальні,

інституціональні, психологічні та організаційні складові (рис 1.1).

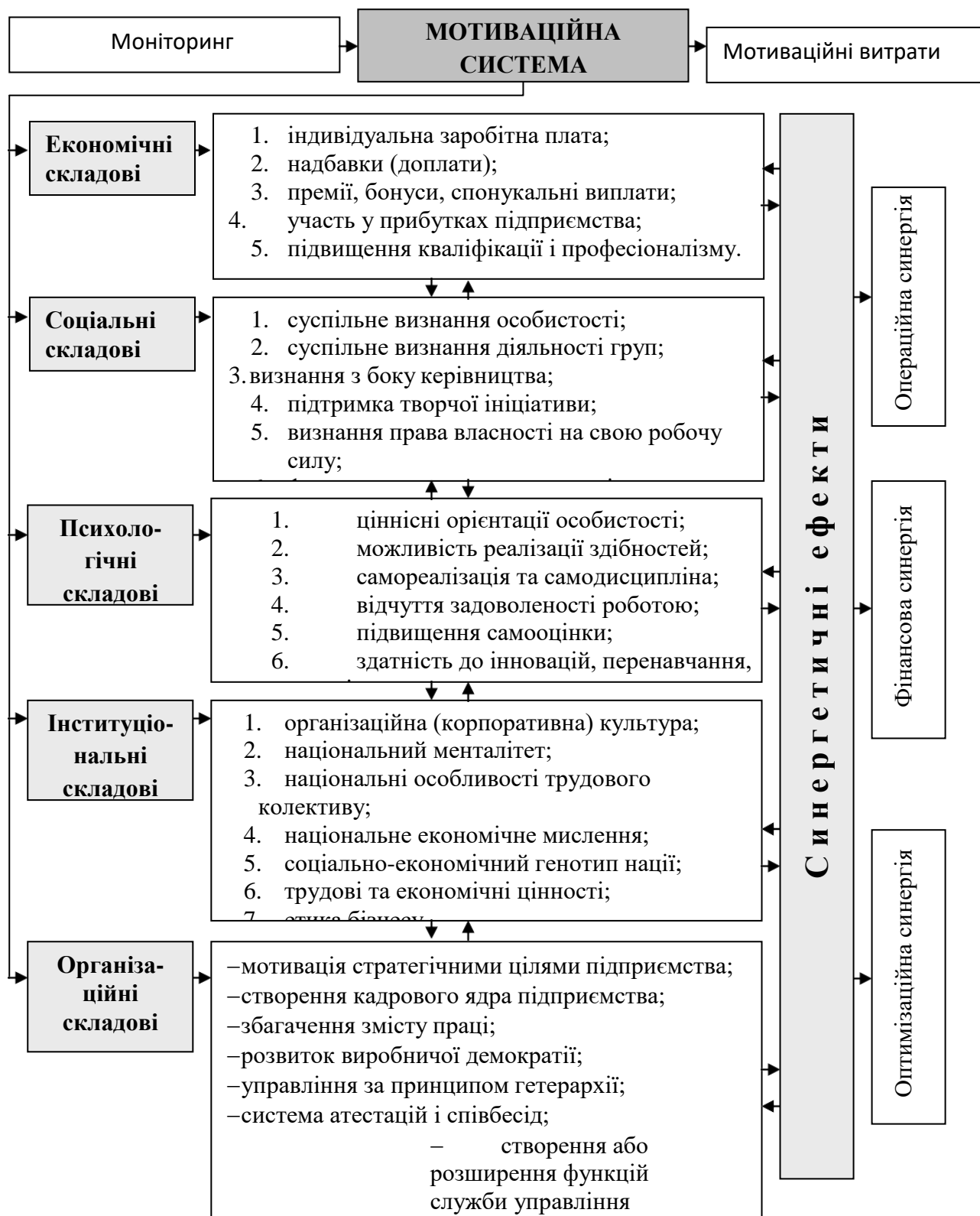


Рис. 1.1. Структура ефективної мотиваційної системи підприємства

Даний підхід цілком підтверджує необхідність аналізу і розгляду мотиваційної складової при обґрунтуванні стратегії управління підприємством в цілому. В якості головного критерію сполучання ефективності діяльності підприємства в цілому і ефективності мотиваційної системи виступає її здатність формувати позитивні синергетичні ефекти (рис.1.1). Ефективна мотиваційна система – це відкрита складна система, активна взаємодія елементів якої здатна формувати операційну, фінансову, оптимізаційну і самоорганізаційну синергію. Взаємодія операційної, фінансової і оптимізаційної синергій формує загальну синергію підприємства. Крім того цей підхід дає можливість прослідкувати взаємозв'язок між розвитком підприємства та вкладом персоналу у цей процес.

У протилежність цим науковим поглядам, окремими науковцями зміщуються акценти і в процесі розвитку підприємства важливості набуває персонал, якому відводиться належне місце в системі управління: підкреслюється необхідність супроводжувати процес розвитку вдосконаленням праці, ефективно використовувати інтелектуально-кадрові ресурси, контролювати наявність у співробітників необхідної кваліфікації тощо. У той же час не враховуються моменти щодо необхідності впровадження зваженої системи мотивації та стимулювання персоналу задля забезпечення цього процесу. [11]

До речі, першими посиланнями до подібних тверджень були ще напрацювання «батька наукового менеджменту» Ф.У.Тейлора. Хоча вперше термін «мотивація» вжив у своїй статті «Чотири принципи достатньої причини» (1890-1910 рр.) А. Шопенгауер. Фактично ж засновником мотиваційного менеджменту все ж є Ф. Тейлор. Ним було розроблено низку принципів наукової організації управління, серед яких ключовим був принцип мотивації, сутністю якого є особиста зацікавленість як рушійна сила для більшості людей. Зокрема Ф. Тейлор запропонував оплату праці пропорційно їхньому внескові – від виробітку, а також преміальні виплати [57, с. 18]. Практично ж застосування принципів наукового управління Ф.

Тейлора суттєво удосконалило політику "батога і пряника" у мотивації праці і разом з тим дало поштовх до виникнення фундаментальних теорій мотивації. Проблема мотивації була і залишається предметом дослідження багатьох поколінь вчених-економістів. Пояснюється це тим фактом, що з відходом роботодавців від застосування "праці на виживання" і зростанню зацікавленості робітників, життя останніх почало покращуватись. На цьому тлі менеджери того часу дедалі більше почали помічати, що звична система заохочення втрачає свою ефективність, традиційний "пряник" не завжди сприяє очікуваній продуктивності праці. Це змусило шукати вирішення проблем мотивації у сфері психології. [49, с. 12].

В свою чергу не позбавлені недоліків й підходи вчених до сприйняття сутності системи управління підприємством. У базисі ці недоліки мають таку саме природу протиріч, як і підходи до розгляду процесу розвитку підприємства: або в системі управління підприємством не розглядається роль персоналу взагалі, або при визначенні цієї ролі не приділяється увага аспектам його стимулювання та мотивації до вирішення завдань, які ставить керівництво підприємства. Тому для впливу на персонал із метою вирішення ним завдань у напрямку досягнення загально корпоративних цілей [67; с.132], для координації дій між працівниками [65; с.200], організації взаємодії між ними [19] та загального керування важливими постають питання створення важелів для формування стійких мотивів у кожного працівника задовольняти не тільки власні, але й корпоративні потреби у досягненні кінцевого результату.

Більшість науковців, зокрема Іванілов О.С. та Яркіна Г.В. вважають, що процес управління підприємством є діяльністю, спрямованою на координацію роботи інших людей (трудових колективів) з метою організації та координації їх діяльності у процесі виробництва, в т.ч. й за рахунок засобів мотивації. [65; с.200]

Складність і багатоаспектність проблем мотивації в умовах сьогодення обумовлює множинність підходів до розуміння її суті та методів її вивчення, через що це поняття трактується науковцями по-різному (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до визначення поняття «мотивація персоналу»

Автор	Трактування
1	2
Мотивація як процес	
Бех І.	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку
Дикань Н., Борисенко І.	Готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу
Кибанова А.	Функція керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також в довготривалій дії на працівника в цілях зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу
Коленда Н.	Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника), виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності.
Мамалуй О.	Процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації
Мескон М., Хедоури Ф.	Стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації
Мочерний С.	Усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби
Мушкін І.	Функція керівництва, що створює у підлеглих стимул до праці з максимальним прибутком для підприємства
Осовська Т., Юшкевич О., Завадський Й.	Процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні та психологічні підпроцеси, що полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації
Рябоконт В.	Спонукування людини до виробничої чи невиробничої діяльності для задоволення своїх матеріально-побутових потреб і запитів, яке досягається за рахунок її праці.
Савчук Л., Бутенко Н.	Процес спонукання індивіда чи групи людей до діяльності та вибору поведінки, спрямованої на досягнення цілей організації
Шапіро С.	Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників

Продовження табл. 1.1

1	2
Мотивація як система	
Дворецька Г.	Комплекс спонукальних причин, потреб, під впливом яких так чи інакше діє особа в конкретній ситуації.
Занюк С.	Сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини.
Колот Л.	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
Немов Р.	Сукупність причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку людини, її початок, направленість і активність
Петюх В.	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованості на досягнення особистих цілей і цілей організації
Райзберг Б., Лозовський Л.	Зовнішнє або внутрішнє спонукання економічного суб'єкта до діяльності для досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності та засоби його ініціювання, спонукання
Тимошенко І., Соснін О.	Сукупність рушійних сил, які побуджують людину до здійснення визначених дій
Шапар В., Оліфірн В., Куфлієвський А.	Сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які спонукають індивіда до активності, а також як об'єкт, на який ця свідома чи неусвідомлена активність спрямована
Мотивація як процес і система	
Комаров Е.	З одного боку – це мотиваційна система одного та/або декількох працівників, а з іншої – процес мотивації індивіда, групи, колективу.
Крушельницька О.	Довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.

Джерело: власні узагальнення автором [5, 10, 32, 41]

Таким чином короткий історичний аналіз пошуку науковою думкою шляхів розв'язання проблем мотивації доводить, що саме потреби людини є основою мотиваційного процесу і знання керівником потреб своїх підлеглих, їх змін та розвитку є вкрай необхідним.

Категорію "потреби" у науковій літературі визначають як відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту через брак чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримування нормальних умов життя і функціонування людини. Цілком правомірним буде трактування потреб як стану нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини [23]. За часів виникнення теорії А. Маслоу було складено чимало різноманітних типів класифікацій потреб людини.

Розглянемо класифікацію, запропоновану у своїх працях відомим теоретиком з управління персоналом А.М. Колотом. А саме: за природою - первинні (фізіологічні і, як правило, природжені) і вторинні (психологічні, які усвідомлюються з досвідом); за суб'єктами вияву: особисті, групові, колективні, суспільні тощо; за кількісною визначеністю і можливостями задоволення: уявні (не пов'язані ні з можливостями виробництва, ні з доходами споживачів і полягають у самому тільки бажанні володіти товарами та користуватися послугами); дійсні (є конкретними, тобто спрямованими на певний предмет чи послугу, які справді виробляються; платоспроможні (визначаються відповідними можливостями споживачів, створюють попит); задоволені (ті, що фактично задовольняються наявними благами та послугами); за характером, причиною виникнення: ідеальні (потреби у достатку, певного рівня добробуті), трудові (потреби у цікавій, змістовній праці), статусні (потреби вищої посади, лідерства).

В свою чергу Біленький Є., Шапар В., Оліфірн В. визначають мотивацію як процес управлінської діяльності, спрямованої на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства та розглядають її як функцію управління; як процес спонукання себе та інших до дії для досягнення особистих цілей та цілей організації [1; 104, с. 266].

Багатогранність визначення поняття «мотивація» за декількома аспектами пікреслюють О. Крушельницька та Е. Комарова. Зокрема, вчені систематизують дане поняття і виділяють дихотомію «система-процес». З одного боку, мотивація визначається як система (формування мотиваційної

системи одного або декількох працівників), а з іншого – як процес (довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів). Мотивація є історично законо- мірним соціально-економічним та морально-психологічним явищем, що характеризується комплексом економічних, організаційних, соціальних та психологічних умов, які спонукають людину до дії [23, с. 14].

З огляду на вище окреслене мотивацію можна визначити як систему факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства.

Спираючись на дослідження науковців О. Бондарчук та Л. Карамушки, мотиви професійної діяльності персоналу можна розподілити на зовнішні та внутрішні:

– до зовнішніх мотивів професійної діяльності належать соціальні мотиви, престижні мотиви (кар'єрне зростання, формування позитивного іміджу тощо), прагматичні мотиви (уникати неприємностей, необхідність збереження посади тощо).

– до внутрішніх мотивів професійної діяльності належать власне професійні мотиви (планування та організація професійної діяльності на основі сучасних вимог тощо), мотиви професійного та особистого розвитку (особисте зростання, самовдосконалення, самоосвіта тощо).

Задля ефективного здійснення професійної діяльності у працівників повинні бути розвинені всі групи перерахованих мотивів професійної діяльності, а саме: внутрішні мотиви повинні переважати над зовнішніми.

При огляді сучасних мотиваційних систем досить новітнім є поняття гармонізації мотивів суб'єктів промислових підприємств – це створення в процесі здійснення підприємством господарської діяльності таких умов, щоб прагнення найманих працівників реалізовувались з найбільшою користю для господарюючої одиниці, проте кожна група створених стимулів для

Таблиця 1.2

Сучасні науки погляди на комплексне визначення ролі мотивації праці як в системі управління підприємством, так і в підсистемі управління персоналом

Автори	Особливості щодо згадування в системі управління підприємством питань мотивації праці	Особливості щодо згадування в підсистемі управління персоналом питань мотивації праці
В.М. Гончаров	Роль мотивації в системі управління підприємством має два важливих аспекти – перший, який пов'язаний з дослідженням самого процесу трудової діяльності працівника та є складовим елементом у підсистемі аналізу та розвитку стимулювання праці, другий, який пов'язан з процесом пошуку прикладання праці особистістю та залежить від її здібностей, навичок, кваліфікації, потенціалу	Другий аспект щодо ролі мотивації в системі управління підприємством охоплює всі підсистеми у системі управління персоналом
А.В. Черкасов	Згадано, роль мотивації є значущою у системі управління підприємством	Функції мотивації та її сутність мають превентивне відношення до всіх підсистем у системі управління персоналом та відносно кожного робочого місця
Д.В. Зяблицев	Допомагає підприємства у досягненні цілей	Задоволення потреб персоналу шляхом визначення мотивів працівників і вибору стимулів та, при цьому, управління мотивацією є функціональною підсистемою в системі управління персоналом
О.О. Чернушкін а	Є найголовнішим чинником зростання продуктивності виробництва – як головної мети діяльності підприємства	Маніпулювання поведінкою персоналу із урахуванням їх потреб – першочергове значення в процесі управління персоналом
Н.О. Мазур,	Провідна роль належить мотивації в процесі досягнення управлінської цілі підприємства у визначений час шляхом вибору і застосування таких стимулів для кожного індивіда чи групи людей певного соціотипу, які б найефективніше змінювали структуру і дієвість системи мотивів	Система зазначена підсистема персоналом мотивації персоналу як функціональна в системі управління

Джерело: власні узагальнення автором [5, 28, 34, 49]

задоволення особистісних потреб працюючими повинна супроводжуватись

Таблиця 1.3

Визначення поняття «мотивація» відповідно до змістовної та процесуальної теорій мотивації

Визначення поняття «мотивація»	Автор
Згідно змістовних теорій мотивації	
Свідомий вибір людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) чинників	Кібанов А.Я.
Зовнішнє або внутрішнє збудження людини до діяльності та засоби її ініціювання	Басаков М.І.
Функція управління, стимулювання окремого працівника або групи до дій, що призводять до досягнення цілей організації	Самигін С.І.
Свідома та цілеспрямована дія за допомогою відповідних засобів на поведінку працівників шляхом створення можливостей і ситуацій, необхідних для реалізації їх власних цілей, а також для досягнення цілей організації	Щипачинський І.
«Локомотив» активної трудової діяльності, сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість	Колот А.М.
Сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання зазначених дій	Сладкевич В.П.
Сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до ефективної діяльності та надають цій діяльності спрямованості у досягненні визначеної мети	Єськов О.Л.
Сукупність об'єктивних і суб'єктивних чинників, які спонукають індивіда поводитися певним чином	Старобицький Е.Є.; Травін В.В.
Стан особи, що характеризує ступінь активності та спрямованості дії людини в конкретній ситуації	Уткін С.А.
Сили, що існують усередині або поза людиною і збуджують у ній ентузіазм і завзятість під час виконання певних дій	Дафт Р.Л.
Згідно процесуальних теорій мотивації	
Процес збудження себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації	Мескон М., Альберт М.; Данюк В.М., Петюх В. М.
Сукупність управлінських дій, спрямованих на спонукання себе та інших працівників на досягнення особистих цілей	Виноградський М.Д.
Комплекс чинників психічної або фізіологічної природи, який запускає та організує поведінку людини, направлену на досягнення певної мети, психологічний механізм, регулюючих будь-яку поведінку, що передуве вибором, процес, стимулюючий дію, підтримуючий її хід	Пенч І.
Процес збудження до діяльності, націлений на формування мотивів трудової поведінки під впливом комплексу чинників	Дуракова І.Б., Талтинов С.М.
Процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб; процес спонукання кожного співробітника й усіх членів колективу до активної діяльності для задоволення своїх власних потреб і для досягнення цілей організації.	Савченко Г.О., Збрицька Т.П.
Внутрішній процес усвідомлення працівником певного типу поведінки, зумовлений системою спонукальних соціальних, економічних і психологічних мотивів особистості та впливом стимулів	Чернушкіна О.О.
Процес побудження людини до плідної діяльності, виходячи з її потреб і цілей підприємства	Генкін Б.М.

Джерело: власні узагальнення автором [8, 18, 39, 42, 74]

точками дотику з потребами кінцевих споживачів продукції підприємства.

З'ясовуючи основу мотиваційного механізму (табл. 1.2-1.3), звертають на себе увагу результати досліджень Й.С. Завацького [62] і А.Г. Поршнева [99]. Так, вважаємо, що в основі механізму повинні бути закладеними: використання суб'єктом управління адекватних конкретній ситуації на підприємстві матеріальних і нематеріальних методів стимулювання задля формування, використання та розвитку вже наявних мотивів, застосування, виходячи з ситуації, двох видів стимулів з метою досягнення цілей, що стоять перед підприємством – позитивної та негативної мотивації [99, с.215].

Суб'єктом мотиваційного механізму промислового підприємства, що їм керує, є керівник підприємства, а об'єктами - штатний персонал та трудові ресурси, що не працюють на підприємстві, але мають певний потенціал і кваліфікацію для вирішення завдань, які стоять перед підприємством (як ті, що безробітні, так і ті, що працюють на інших підприємствах і можуть бути залучені суб'єктом на власне підприємство).

Підсистема управління персоналом розглядається як складна, відкрита й динамічна система, якій притаманна саморегульованність; функціональні обов'язки які покладені на неї – керівництво співробітниками (прямий вплив) та управління персоналом (непрямий вплив), саме непрямий вплив, на нашу думку, є базисом системи мотивації персоналу, що використовує широкий інструментарій мотиваційних та стимулюючих заходів.

Досить новим для українських підприємств є використання поряд з іншими інструментів маніпулювання, за основу яких беруться теоретико-методологічні постулати поведінкової економіки у процесах мотивації персоналу, крім того зарубіжний опит успішних корпорацій доказує, що «розумні» маніпуляції з персоналом можуть вирішити ті проблеми, коли інструменти мотивації та стимулювання безсилі. Маніпуляція розглядається в дослідженні з точки зору управлінських комунікацій та є процесом скритого управління, і виражається у психологічному впливі на персонал для формування намірів, уявлень, цінностей, поведінки співробітників, які вигідні інтересам

підприємства, та зменшують ризики пов'язані з надлишковою свободою дій, незалежністю співробітників один від одного, або навпаки ризики щодо надконтролю, непомірній загрузці персоналу. Враховуючи об'єктивну включеність маніпулятивного управління в зміст легального (штатного) управління, є достатньо основ розглядати його структуру і механізм аналогічно легальному й відкритому управлінню, крім того його доцільно включити до системи мотивації персоналу поряд з інструментами стимулювання і мотивації. Проте не слід ототожнювати маніпуляцію персоналом, з експлуатацією персоналу, прямим домінуванням над особистістю чи її придушенням. Розглядаємо маніпуляцію як конструктивний, витончений, завуальований інструмент який знижує внутрішньоорганізаційне напруження і допомагає зкоординувати дії персоналу у напрямі досягнення загальних цілей підприємства.

Функціонування системи мотивації персоналу у свою чергу забезпечує вирішення завдань щодо управління низкою інших підсистем та є рушійною силою для загально-корпоративного розвитку, який крім цього досягається за рахунок самостійного еволюційного процесу самоосвіти. Для керівництва співробітниками (тобто для прямого впливу на працівників) і управління персоналом (непрямого впливу) використовується низка науково-практичних методів впливу на колектив або окремого працівника.

Перші методи орієнтовані на усвідомлення необхідності трудової дисципліни, певної організації особистої діяльності, культури та почуття обов'язків і реалізуються через функції керівників щодо контролю за взаємодією співробітників та застосування методів впливу на поведінку персоналу.

Методи щодо непрямого впливу на персонал пов'язані із впровадженням, розвитком та оцінкою ефективності концепцій з приводу відбору персоналу, обрання способів винагороди, розвитку та оцінки дій співробітників, створення психологічного, культурного та іншого мікроклімату на робочому місці, впровадження прийомів зі сфери «поведінкової економіки» (інструментів конструктивної маніпуляції).

Таблиця 1.4

Узагальнення наявних видів мотивації в сучасному менеджменті персоналу

Визначений вид	Характеристика виду за джерелом	Автор
Внутрішня	Вид визначено, але його характеристику не надано	Савченко Г.О., Збрицька Т.П.
	Формування у працівників свідомої причетності до кінцевих результатів діяльності підприємства праці, орієнтація на розвиток творчої ініціативи та заповзятливості, спонукання до саморозвитку, підвищення професійної компетенції, кар'єрного росту	Єськов О.Л.
Зовнішня	Стимулювання згідно з чинним на підприємстві порядком призначення премій, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженнями керівництва, правилами поведінки тощо	Савченко Г.О., Збрицька Т.П.
	Орієнтація працівників на реалізацію цілей і задач інноваційного розвитку підприємства, створення атмосфери підтримки стратегічних змін у виробничому менеджменті, реінжинірингу бізнес-процесів, спрямованість на посилення зацікавленості персоналу в підвищенні іміджу та конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому і світовому ринках	Єськов О.Л.
Матеріальна	Реалізується через системи оплати робочої сили, виплату дивідендів на акції, отримання частки доходів від особистої власності	Науковці НДІ СТБ
	Забезпечення об'єктивної оцінки, оплати та стимулювання результатів праці, використання нетрадиційних форм і методів заохочення високих трудових досягнень, стимулювання розвитку творчої ініціативи, системне підвищення заробітної плати та регулярна виплата дивідендів	Єськов О.Л.
Моральна	Реалізується в системі оцінювання заслуг (відданість фірмі, готовність до співробітництва)	Науковці НДІ СТБ
Адміні- стративна	Спирається на дисципліну праці, відповідальність працівника за виконання своїх обов'язків в межах виробничої діяльності підприємств	Науковці НДІ СТБ
Зв'язані з умовами праці	Орієнтація на підвищення якості трудового життя, ефективне використання трудового потенціалу, інтелектуалізація праці, застосування сучасних інформаційних технологій, впровадження АРМ	Єськов О.Л.
Соціально-психологічні	Підвищення престижу високоякісної та сумлінної праці, широке використання в системі заохочення нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури, забезпечення соціальних гарантій, розвиток і підвищення соціальної інфраструктури, досягнення органічного сполучення інноваційного розвитку підприємства гуманізації виробництва і праці	Єськов О.Л.

Джерело: власні узагальнення автором [8, 18, 39, 42, 74]

Слід зазначити, що саме оцінка персоналу впливає на зміну в наборі інструментів мотивації (табл. 1.4), стимулювання та необхідності прибігання до маніпуляцій і є своєрідним повштовхом для розвитку всієї системи мотивації праці.

При цьому набір інструментів в двох випадках є різним за сутністю: для прямого впливу інструментарій весь заснований на адміністративній підпорядкованості об'єкта суб'єкту управління (укази, положення, стандарти які є обов'язковими для виконання; посадові інструкції, організаційні схеми, нормування; розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління); інструменти непрямого впливу, які, на наш погляд, є основою системи мотивації персоналу, не мають автоматичної дії на об'єкт управління, а їх кінцевий ефект іноді важко визначити (економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, встановлення моральних санкцій і заохочення, задоволення культурних і духовних потреб працівників, встановлення соціальних норм поведінки, соціальний захист, маніпуляції тощо).

Отже при тому, що цілком обґрунтованим є твердження, що для впливу на персонал використовуються різні види мотивації, саму класифікацію видів мотивації необхідно представити на основі дотримання цих визначень, виходячи з сутності цих теорій та, при цьому – з урахуванням проаналізованих підходів сучасних учених (рис. 1.2).

На підставі отриманих узагальнень можна дійти наступних висновків:

- роль мотивації персоналу полягає у збалансуванні 2 процесів – управління та розвитку персоналу та підприємства одночасно;
 - а. управління підприємством відбувається в двох формах: відкрите (легальне) та скрите, які в свою чергу базуються на основі використання різних інструментів стимулювання, мотивації та конструктивної маніпуляції, і забезпечують створення концепцій відбору персоналу; методів його винагороди; розвитку співробітників та загальної оцінки їх праці – у цьому полягає головна ідея висунутої парадигми;
 - б. для розвитку системи мотивації та, відповідно – персоналу і

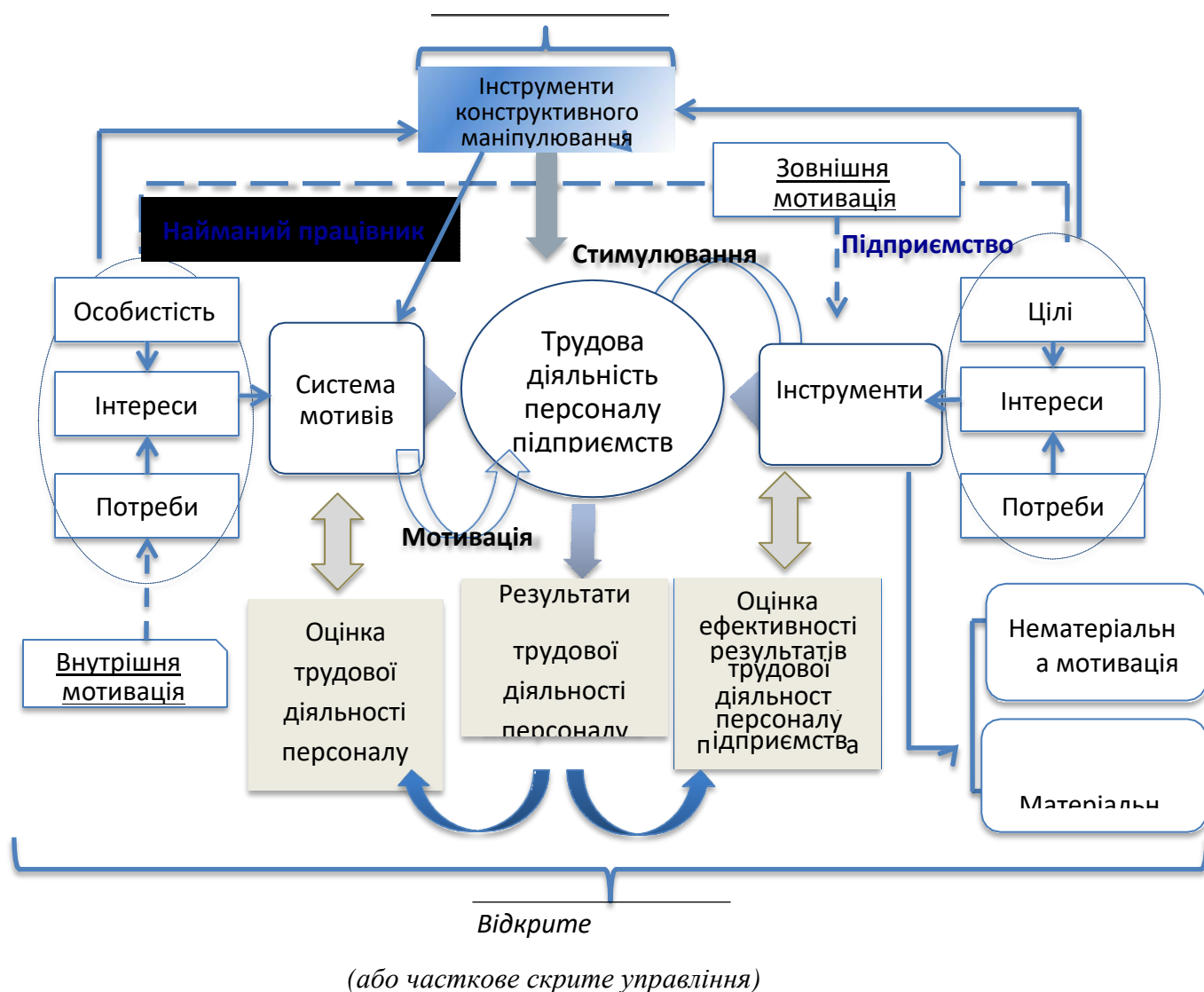


Рис. 1.2. Схематичне зображення системи мотивації персоналу у контексті управління підприємством

підприємства, використовуються відповідні методи матеріальної та нематеріальної мотивації шляхом відбору стимулів, застосуванню конструктивних інструментів маніпулювання, що дозволяє максимізувати ефективність досягнення цілей підприємства.

1.2. Особливості формування системи мотивації праці промислових підприємств

Управління людськими ресурсами взагалі і персоналом організації зокрема було і залишається в будь-якій державі найактуальнішою проблемою, зрівнятися з якою не може жодна інша, оскільки саме вірним вирішенням проблеми управління працею і трудовою поведінкою багато в чому визначається поступальний соціально-економічний розвиток підприємств і держав. Сучасна ситуація ускладнюється ще й тим, що більшість управлінських рішень в останні роки мають суто економічний, а нерідко і чисто технократичний підхід щодо вирішення проблем, до уваги рідко приймаються соціальні наслідки прийнятих рішень. Керівники підприємств у рейтингу значимості задач в управлінні персоналом саме останні місця відводять формуванню стратегії щодо роботи з персоналом, залученню працівників до управління, створенню умов для підвищення кваліфікації і саморозвитку, своєчасному інформуванню персоналу про стан діяльності в організації, якості внутріорганізаційних комунікацій тощо. Більшість керівників на противагу іншим формам впливу і влади надають перевагу силовому тиску та примусу пояснюючи цей вибір станом трудової дисципліни. [72]

У літературі й практичній діяльності поширеним є розуміння мотивації людини як сукупності сил, що спонукають її до здійснення певних дій. В управлінні мотивація – це функція керівництва, яка полягає у спонуканні персоналу до результативної, ефективної діяльності для досягнення мети організації та їх цілей. Зрозуміло, що функція мотивації тісно пов'язана з іншими основними функціями управління – планування, організації, контролю. Зокрема, здійснення функції планування забезпечує узгоджену цілеспрямованість зусиль всіх членів організації, розподіл й перерозподіл ресурсів, пристосування до зовнішнього середовища, координацію дій окремих підрозділів, сприяє тому, щоб дії працівників були усвідомленими і

вмотивованими, а цілі реальними, конкретними, досяжними.

Функція організації має на меті формування оптимальної системи спільної діяльності людей під час процесу праці через створення організаційної структури та через організацію ефективної взаємодії окремих елементів - рівнів управління, підрозділів, посадових осіб, керівників і підлеглих, що також суттєво впливає на мотивацію працівників.

Зв'язок функцій мотивації і контролю виявляється на усіх етапах виконання працівниками завдань, особливо на попередньому та заключному етапах. Попередній контроль здійснюється до початку виконання завдань і відповідно він передбачає: розробку норм, стандартів, вимог, регламентуючих документів; доведення конкретних цілей і завдань; розробку систем винагородження; підбір спеціалістів (рис.1.3). Тобто, діяльності працівників надається певний зміст, визначаються чіткі орієнтири та стандарти поведінки, за дотримання яких працівники отримають винагороду. В більшій мірі стимулює працівників заключний етап контролю, за результатами якого здійснюють оцінку виконання доведених завдань, визначають якість виконання та засоби заохочення чи покарання.

Система мотивів і стимулів до праці повинна спиратися на певну базу, на нормативний рівень трудової діяльності. Факт вступу працівника в трудові відносини означає, що він за обумовлену винагороду повинен виконувати певний перелік обов'язків. В цій ситуації для стимулювання, зрозуміло, поки що місця немає. Тут є сфера контрольованої діяльності, і діють мотиви, що пов'язані з боязню покарання за невиконання вимог. Цих покарань, пов'язаних з втратою матеріальних благ, може бути, як мінімум, два: часткова виплата обумовленої винагороди або припинення трудових відносин. Працівник повинен знати, які вимоги до нього висуваються, яку винагороду він отримає при неухильному їх дотриманні, і які санкції будуть застосовані в разі невиконання вимог. Ці елементи дисципліни завжди несуть в собі певну примусовість, обмежуючи свободу вибору варіантів поведінки. Однак, межа між контрольованою і мотивованою поведінкою умовна,

Комплексна система мотивації підприємства	Аспект мотивації	Зміст та складові елементи	Система управління персоналом підприємства
	Організаційний (організаційна система управління персоналом)	<ul style="list-style-type: none"> - проектування системи управління персоналом; - формування кадрової політики; - нормативно-методичне і правове забезпечення системи управління персоналом; - кадрове панування; - кадрове забезпечення, підбір і расстановка кадрів; - організація праці 	
	Маркетинговий (маркетинг персоналу)	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз ситуації на ринку праці; - пошук джерел поповнення персоналу; - дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства; - пошук шляхів залучення персоналу 	
	Оцінка персоналу (аудит і моніторинг персоналу)	<ul style="list-style-type: none"> c. оцінка діяльності; d. оцінка стосунків; e. оцінка потенціалу; f. оцінка мотивації 	
	Економічний	<ul style="list-style-type: none"> g. планування і аналіз показників з праці; h. матеріальне стимулювання; i. нормування праці; j. участь персоналу у прибутках та капіталі; k. витрати на утримання персоналу 	
	Матеріально-технічний	<ul style="list-style-type: none"> l. впровадження нових технік, технологій, обладнання і матеріалів; m. розробка систем організаційно-технічного забезпечення; n. охорона праці та безпека життєдіяльності; o. впровадження досягнень НТП; p. - культура виробництва 	
	Соціальний	<ul style="list-style-type: none"> q. соціалізація, профорієнтація й адаптація персоналу; r. соціальний розвиток; s. професійне навчання; t. організаційна культура; u. етика ділових відносин; v. управління конфліктами; w. створення психологічного мікроклімату; x. неформальне спілкування 	

Рис.1.3 Комплексна багатоаспектна система мотивації персоналу промислових підприємств

оскільки працівник з сильною мотивацією володіє самодисципліною,

звичкою добросовісно виконувати вимоги і завдання та ставитись до них, як до власних норм поведінки. Система ж стимулювання ніби виходить з адміністративно-правових меж, але не замінює їх. Стимулювання праці ефективно лише тоді, коли органи управління вміють досягти і підтримати такий рівень праці, за який платять. Тобто мета стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а спонукати її працювати краще і більше, ніж обумовлено трудовими відносинами. [31]

Як відомо, для виробничих підприємств вчені пропонують використовувати показник «сукупна продуктивність» (або «продуктивність виробництва») в якості основного результатного. Це й же показник пропонувано застосовувати для оцінки ефекту від упровадження мотиваційного механізму на підприємстві. Крім того пропонується використання в якості дієвого інструменту мотиваційного механізму нормованих завдань для різних категорій персоналу та посад – як міри оцінки їх праці та встановлення розміру оплати праці, залежно від виконання встановлених норм. на основі проведених досліджень вважаємо за доцільним вимірювати ефект від упровадження мотиваційного механізму на туристичному підприємстві на основі показника «сукупна продуктивність» та, при цьому, в якості основного інструменту суб'єкта управління самим механізмом повинна бути впровадженою практика нормування праці персоналу, та встановлення для працівників нормованих завдань на виконання певного обсягу робіт.

Отже, мотивація праці на промислових підприємствах розглядається не лише як сукупність інструментів стимулювання до ефективної праці, але й як циклічний процес. Шляхом дослідження виділено вісім етапів мотиваційного процесу, якими є:

- виникнення незадоволених потреб у людини, що змушують її шукати шляхи її розв'язання;
- активний чи пасивний пошук людиною шляхів задоволення існуючих потреб;

- визначення конкретних напрямів діяльності задля задоволення потреби за рахунок отриманої винагороди;
- активна діяльність, спрямована на отримання певного результату задля здобуття можливості задоволення потреби та отримання винагороди (результату) за виконану роботу;
- співставлення затрачених зусиль із отриманою винагородою та ефектом від задоволеної потреби; виникнення нової потреби і перехід до другого етапу. [78]

Важливим, на нашу думку, є також визначення відмінних рис систем мотивації на вітчизняних підприємствах і підприємствах інших країн. У виробничо-господарській діяльності вітчизняних підприємств впродовж тривалого часу широко застосовувалася переважно одна-єдина мотиваційна модель "покарання - винагорода", яка і сьогодні продовжує застосовуватись.

Моделі мотивації в нашій країні були і залишаються стандартизованими – непорушними та незмінними. Будь-яке відхилення від стандартів вважається порушенням існуючих нормативних законодавчих актів та локальних нормативних документів, які базуються і функціонують на основі законодавчих актів. Тому керівники вищого рівня управління чітко дотримувалися цих принципів (погодинна та відрядна форми оплати праці, їх різновиди, преміальні системи).

Мотиваційні системи сприяли не тільки зрівнялівці в системах оплати праці, зокрема спеціалістів, але й мали тенденцію стимулювання в рівному обсязі гіршого і кращого, оскільки розмір посадового окладу працівників однієї кваліфікаційної категорії був однаковим, незалежно від трудового внеску. А виплата премій незалежно від результатів праці і навіть незначна відмінність премій від досягнутих результатів знижує їх значення, перетворюючи премію в механічний додаток до заробітної плати.

Трудовий внесок оцінювався не об'єктивно - формально. Це, в свою чергу, призводило до байдужості і незацікавленості як в індивідуальних, так і в колективних результатах праці, знижуючи соціальну, творчу активність

працівників.

Вітчизняні мотиваційні моделі повністю виключали можливість розвитку кар'єри поза межами отриманої професії і посадове переміщення на цій основі. Лише в останні роки почала визнаватися необхідність цього напряму мотивації.

Соціальне стимулювання трудової діяльності здійснювалося переважно без урахування результатів індивідуальної праці. Соціальні блага, створені колективною працею (дошкільні установи, комунальні, спортивні, оздоровчі, культурні, лікувальні заклади), підприємства надавали як працівникам, які досягли високих показників праці, так і тим, які працювали непродуктивно, з порушеннями трудової дисципліни, перебували на лікарняному внаслідок недбалого ставлення до власного здоров'я.

Стимулювання на вітчизняних підприємствах розглядалося, як правило, через призму змагання. І, на нашу думку, воно не лише не втратило актуальності, але й надалі повинно бути одним з рухомих мотивів підвищення соціальної та творчої активності працівників.

Застосування змагання (індивідуального і колективного) є нагальним, однак, зміна економічної ситуації в країні звела нанівець його розвиток та практичне застосування. До того ж, змагання як таке широко використовується у фірмах Німеччини, США, Японії[13;68].

1.3. Класифікація чинників розвитку системи мотиваційного менеджменту

Механізм реалізації будь-якої системи мотивації є безпосередньо залежним від специфічних умов діяльності конкретного підприємства. Важливою передумовою вибору системи мотивації є визначення чинників, які впливають на ефективність трудової діяльності працівників. Априорі, чинники ефективності праці, які пов'язані з людиною як працівником, можна розподілити на три групи:

- 1) фізичні сили і можливості людини: вік, стать, стан здоров'я;
- 2) кваліфікаційні та розумові здібності: знання, навички, вміння, досвід, кмітливість, винахідливість, підприємливість тощо;
- 3) ставлення до праці: свідомість, сумління, дисциплінованість, організованість, відповідальність та інше. [22]

Саме певне сполучення чинників спонукають керівника підприємства до розробки та впровадження мотиваційного механізму, який дозволить заохочуватиме персонал до розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища, протистояти негативному впливу зовнішніх чинників, використовувати на користь розвитку підприємства позитивні.

Практика доводить, що більш логічним є групування чинників конкретно за такими видами мотивації, як матеріальна та нематеріальна з метою їх урахування при формуванні стимулів (зовнішня мотивація), та задля задоволення потреб персоналу (внутрішня мотивація).

В свою чергу групування зовнішніх чинників (табл.1.5) повинно бути пов'язано з проявом тих, чи інших проблем у зовнішньому середовищі, на

Таблиця 1.5

Чинники проблем, що виникають на українських промислових підприємствах, згідно поглядів сучасних науковців

Автор	Перелік проблем, які породжують низьку якість продукції
О.В. Полюга	Порушення системи підготовки кадрів для галузі
В.Ф. Семенов і Т.І. Ткаченко	Порушення системи підготовки призводить до недостатності кадрового потенціалу та некомпетентності менеджерів
І.О. Щербань	При визначенні основ антикризового управління підприємствами, сутність принципу «максимізації можливостей» зводиться до їх виходу з кризи шляхом «мінімізації трудових, матеріальних та фінансових витрат».
Т.С. Незвещук-Когут	Звертає увагу лише на внутрішню проблему некомпетентності менеджерів і низького рівня менеджменту
О.М. Гончарук	Вказує тільки на недостатність кадрового потенціалу.

які, власне, й повинен бути зорієнтований персонал із метою їх вирішення, що передбачає відповідним чином й групувати внутрішні чинники мотиваційного механізму (у нашому випадку, такі (зовнішні) чинники визначають проблеми розвитку туристичної галузі в Україні).

На відміну від традиційних підходів учених (табл.1.6), які звертають увагу лише на чинники зовнішньої та внутрішньої мотивації персоналу при розробці мотиваційного механізму, нами враховано й чинники зовнішнього середовища впливу на керівника (суб'єкту управління) щодо розробки власне цього механізму, що зумовлюється проблемами розвитку туристичної галузі в Україні. За таких умов, урахування чинників за наведеною класифікацією дозволяє розробити мотиваційний механізм (рис.1.4).

Таблиця 1.6

Характеристика можливої структури мотиваційного механізму на туристичному підприємстві щодо поглядів сучасних вчених

Автор	Ціль розробки мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємств
Денисенко І.А. та Ткачук П.Ю.	До структурних елементів мотиваційного механізму відносяться об'єкт мотиваційної дії, цілі функціонування, критерії діяльності об'єкта, елементи об'єкта мотиваційної дії, мотиваційні інструменти та ресурси, суб'єкт мотиваційної дії
Жеглов Л.Х. , Крищенко Л.В. та Крищенко С.В.	Блоками (структурними елементами) мотиваційного механізму вважають «...колективно-договірну систему, систему забезпечення мінімальних гарантій в сфері оплати праці, гнучку податкову систему регулювання оплати праці та індивідуальних доходів, інформаційно-економічну систему, що відображає стан та динаміку заробітної плати»
Данюк В.М. і Чернушкіна О.О.	Елементами механізму мотивації персоналу вважають «...встановлення сутності ефективності мотивації персоналу, визначення критерію ефективності, домінуючих чинників і показників ефективності мотивації»
Єськов О.Л.	Під структурою мотиваційного механізму розуміє «...комплексно-цільову систему, яка включає сукупність взаємопов'язаних складових компонентів управлінського впливу на мотиваційно-поведінковий процес (засобів, способів, форм і методів) і функціонування якої призначено сприяти узгодженню та гармонізації інтересів підприємства і його персоналу, досягненню їх єдиноспрямованості на вирішення стратегічної мети... розвитку...»

Джерело: власні узагальнення автором [5, 10, 32, 44, 71]

*Рис. 1.4 Процес формування,
забезпечення та реалізації
мотиваційного механізму підприємства*

Таблиця 1.7

Узагальнення діючих наукових підходів щодо сприйняття чинників розвитку персоналу

Автор	Сприйняття чинників і ототожнюючи понять у процесі розвитку персоналу за змістом джерел
Виділення чинників впливу	
<p>М.Д. Виноградський</p>	<p><u>Фактори впливу:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - зовнішні (урядові вимоги, закони, економічні умови, конкуренція, склад трудових ресурсів, місце знаходження підприємства); - внутрішні (цілі підприємства, організаційний стиль, професійний характер роботи, технологічні умови, трудовий колектив, робоча група, досвід і стиль керівництва). <p><u>Фактори гальмування:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - стримування (низький рівень потреб, слабкість мотивів, брак знань і досвіду, хвороба, порушення вольової сфери, застій у загальному розвитку); - опору (кар'єрна конкуренція серед працівників, жорсткий порядок просування, дисбаланс в системі інтересів працівника та організації). <p>Знання (є основою розвитку здібностей персоналу); можливості (виражають умови використання отриманих знань, їх корисність і реалізацію); поведінка працівника.</p>
Виділення етапів розвитку та складових підсистем -чинників у системі управління персоналом	
<p>А.Я. Кібанов</p>	<p>Технічне та економічне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, робота з кадровим резервом, планування та контроль ділової кар'єри, професійна та соціально-психологічна адаптація нових працівників</p>
<p>О.Н. Полякова</p>	<p>Пов'язані з професійним навчанням (учнів і стажерів, навчання та підвищення кваліфікації у внутрішньофірмових школах, на робочому місці, за межами підприємства, перекваліфікація та перепідготовка); пов'язані з плануванням і розвитком кар'єри працівників (ротація, підвищення у посаді (вертикальне переміщення), тимчасове заміщення посад); пов'язані з інформаційним забезпеченням процесу (оцінка діяльності, наявність інформаційної бази про персонал і цілі його розвитку, аналіз потреб в освіті та підвищенні кваліфікації, аналіз пропозицій на ринку освітянських послуг).</p>
<p>В.Г. Нікіфоренко</p>	<p>Прогнозування та планування персоналу, підвищення кваліфікації, зв'язки з навчальними організаціями, атестація персоналу, навчальні потреби системи професійного росту, стан організаційної культури, перенавчання та навчання працівників.</p>

Продовж. табл. 1.7

Автор	Сприйняття чинників і ототожнюючи понять у процесі розвитку персоналу за змістом джерел
А.Г. Рагулін	Стан систем навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації, супроводу кар'єри, підготовки кадрового керівного резерву, переміщення персоналу
Виділення методів, спрямованих на розвиток персоналу в якості чинників	
М.І. Басаков	Адаптація, навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікація, управління кар'єрою
МесконМ., АльбертМ., Хедоурі Ф.	Професійна орієнтація та соціальна адаптація в колективі, підготовка кадрів, оцінка результатів діяльності, підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі
Ю.Ю. Дьяченко	Професійна орієнтація, адаптація у колективі, оцінка виробничої діяльності, система винагород, професійна підготовка та навчання, просування по службі
Виділення ключових напрямків організації процесу розвитку персоналу в якості чинників	
В.В. Важинська	Прогнозування й планування персоналу, підбір, найм і розміщення персоналу, виробниче навчання, організація трудової діяльності, мотивація та стимулювання, підвищення кваліфікації, ротація та кар'єрний ріст, соціальний розвиток трудового колективу, формування корпоративної культури
Виділення заходів щодо процесу поступового розвитку персоналу в якості чинників	
	Виробнича адаптація, оцінювання для здійснення атестації, планування професійної кар'єри, стимулювання

Джерело: власні узагальнення автором [22, 41, 53, 64]

У цій схемі – рис.1.4 застосовано методикку з теорії та практики управління проектами - Scrum, вона полягає у створенні виваженого списку ідей, щодо забезпечення виконання певного процесу, зокрема на разі - це список можливих проблем та чинників, які мають вплив на ефективність використання персоналу (продуктивність праці).

Таким чином є сенс підсумвати, упровадження мотиваційного механізму ґрунтується на збалансуванні мотивів у певній галузі виробництва між персоналом відповідних підприємств і споживачами їх продукції. На основі уточнення чинників мотиваційного механізму стає зрозумілим, що спонукальними чинниками для керівника сучасного промислового підприємства для розробки та впровадження мотиваційного механізму є чинники зовнішнього середовища впливу, що визначаються проблемами розвитку галузі. Досягнення мети впровадження мотиваційного механізму не можливо без розвитку персоналу та його мотивації, що відповідає самій парадигмі управління підприємством на основі розвитку мотиваційного менеджменту.

Отже, це вимагає виділення та уточнення класифікації саме чинників, які впливають на розвиток персоналу промислових підприємств. Вважаємо, що ці чинники повинні бути пов'язаними:

по-перше – з зовнішнім середовищем підприємства;

по-друге – містити базові чинники у внутрішньому мотиваційному середовищі, які витікають із самого поняття «розвиток персоналу»;

по-третє – містити базові чинники, що зумовлюється проблемами розвитку металургійної та машинобудівної галузі у зовнішньому середовищі підприємства;

по-четверте – характеризуватися з точки зору можливості їх використання у процесі розвитку мотивації персоналу для розвитку підприємства. [74]

Від так, нами згруповано класифікацію чинників розвитку промислових (виробничих) підприємств – табл. 1.7. Усі ці чинники є

притаманними розвитку системи мотивації праці і формуються під впливом зовнішніх умов. Окрім того, виокремлення цих чинників потребує їх конкретизації з точки зору розвитку системи мотивації персоналу промислових підприємств, а саме:

1. політико-правові: у цільових програмах розвитку галузі повинні бути передбаченими аспекти мотивації персоналу виробничих підприємств; податкове регулювання повинно містити норми, що сприяють розвитку системи мотивації персоналу даних підприємств; надання пільг суб'єктам у галузі, як де-факто, сприяє розвитку мотивації персоналу; зокрема, підприємства мають мати можливість отримання необхідної інформації та методик, які дозволяють розвивати мотивацію персоналу;

2. соціальні: інтелектуалізація суспільства, як де-факто, стимулює персонал підприємств до саморозвитку та сприяє підвищенню рівня кваліфікації та якості послуг, які надаються споживачу;

3. демографічні: за умови сприятливого кадрового забезпечення підприємств працівниками необхідної кваліфікації і пропозиції робочої сили з такою кваліфікацією зростає рівень конкуренції на ринку праці галузі, що спонукає персонал до розвитку та, відповідно – формує стійкі стимули;

4. економічні: ефективність витрат на виробництво продукції є віддзеркаленням мотивів персоналу промислових підприємств до підвищення продуктивності – як основного результатного показника діяльності підприємства; розвиток конкуренції на зовнішньому та внутрішньому ринку, як де-факто, сприяє підвищенню рівня мотивації персоналу підприємств до поліпшення якості продукції та послуг, які надаються споживачеві; рівень цін на продукцію стимулює персонал до їх зниження з метою встановлення привабливої для споживача; рівень заробітної плати є основним чинником матеріальної мотивації персоналу; рівень інноваційної активності, прибутковості та рентабельності та продуктивність праці є результатними показниками, що відображають мотиви персоналу до якісної та продуктивної праці; тощо.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі наведено теоретичне узагальнення і практичне обґрунтування новітніх управлінських підходів щодо оновлення механізму розвитку системи мотивації персоналу промислових підприємств.

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки:

1. Управління підприємством повинно ґрунтуватися вмотивованості персоналу щодо сприяння його подальшому розвитку. В цьому сенсі система мотивації персоналу розглядається в якості множини взаємопов'язаних елементів, виокремлених з середовища підприємства у підсистему, але у тісній взаємодії з іншими підсистемами управління, функціонування якої забезпечує використання сукупності інструментів координації, стимулювання та маніпулювання особистісними інтересами, потребами, цілями кожного найманого працівника у напрямі досягнення визначеного набору цілей підприємства, з визначеним механізмом оцінки ефективності результатів трудової діяльності персоналу для забезпечення якісних змін у генеральній сукупності в майбутньому. Тому в системі управління підприємством основне місце посідає менеджмент персоналу, зокрема в його мотиваційній частині.

2. Для формування гідної мотиваційної системи необхідно врахувати галузеву специфіку підприємств. На цих основах представлено зміст мотиваційного механізму, впровадження якого дозволить вирішити проблему розвитку промислових підприємств, його упровадження ґрунтується на гармонізації мотивів між персоналом і системою ланування і контролю підприємства щодо організації й нормування праці, а відтак і можливостей перегляду й зміни обсягів виробництва і реалізації продукції.

3. Для розробки та впровадження мотиваційного механізму уточнено класифікацію чинників, які впливають на розвиток персоналу, та які повинні бути врахованими при розвитку його мотивації, зокрема виділено

політико-правові, соціальні, економічні, культурні чинники; а також запропоновано підходи до оцінки зовнішньої мотивації та внутрішньої мотивації.

Для більш докладного визначення природи проблем розвитку системи мотивації персоналу ТОВ «Мелітопольський Автогідроагрегат», що обрано об'єктом дослідження, є металургійним промисловим підприємством з чітко вираженою спеціалізацією, звітного року у своєму складі налічує 110 працівників, з яких лише працівники апарату управління та спеціалісти мають вищу освіту, і найголовніше – протягом всього терміну дослідження товариство мало суттєві збитки; зокрема звітного року рівень збитковості товариства сягнув за 40% і це при тому, що підприємство в достатній мірі оснащене фондами; обґрунтовано науковий підхід щодо наступної їх характеристики: причинні, що безпосередньо формуються у внутрішньому мотиваційному середовищі та впливають на мотивацію персоналу; наслідкові, що відбивають якість праці персоналу під впливом цих чинників; системні, що є результатом девмотивованості персоналу, та відбиваються у негативному значенні результатних показників, і характеризують гальмування загального розвитку підприємства.

4. Вирішення практичних проблем потребує обґрунтування науково-практичних положень розвитку мотивації персоналу підприємства, де метою визначено формування у працівників стійких мотивів до свого розвитку (освітнього та кваліфікаційного рівня), що дозволяє сформувати, зберегти та реалізувати відповідний кваліфікаційний та трудовий потенціал у товаристві, забезпечити кар'єрне зростання та отримати справедливу (обґрунтовану) винагороду за працю. Для цього обґрунтовано механізм розвитку мотиваційного механізму підприємства, і надано його у вигляді структурно-логічної схеми послідовних дій суб'єкта управління (керівника), які він має здійснювати у процесі управління персоналом для його мотивування на користь досягнення цілей, що стоять перед товариством, і, відповідно – для вирішення проблем його розвитку.

5. Доведено, що упровадження механізму дозволить отримати ефект у вигляді досягнення стратегічної мети та отримати визначений результат у вигляді збільшення обсягів реалізації продукції і послуг від зростання сукупної продуктивності.

6. Запропоновано науково-практичні положення щодо відбору чинників розвитку трудової мотивації, у яких чинники розвитку мотивації представлено в якості структурних елементів обґрунтованого механізму з їх поділом на чинники гальмування та розвитку, що визначається необхідністю вирішення проблем управління персоналом та його вмотивованості до досягнення стратегічної та тактичних цілей розвитку товариства у цілому.

7. Визначено три базові критерії щодо управління системою мотивації праці ТОВ «Мелітопольський Автогідроагрегат»: ступінь виконання нормованих завдань персоналом, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу та ступінь його розвитку, обґрунтованість рівня оплати праці зміні основних результатних показників. На цих основах схематично запропоновано процес управління системою мотивації персоналу з урахуванням визначених базових критеріїв, відповідно яким обґрунтовано три відповідні управлінські заходи, взаємопов'язані між собою: упровадження норм праці та оптимізація чисельності персоналу, забезпечення підприємства кадрами необхідної кваліфікації, формування витрат на оплату праці персоналу, які передбачають вирішення проблем розвитку мотивації праці та загального розвитку ТОВ «АГАТ».

8. Для формування витрат на оплату праці персоналу ТОВ, вдосконалено методику формування ФОП із урахуванням зміни сукупної продуктивності, що дозволило спрогнозувати витрати на оплату праці персоналу у плановому 2020 р..

9. Доведено, що найбільш відповідальним управлінським заходом, реалізація якого дозволяє забезпечити об'єктивність в оплаті праці та досягти її збалансованості зі зміною сукупної продуктивності, а також дозволяє розвинути мотивацію у товаристві, є упровадження норм праці та оптимізація

чисельності персоналу, без чого не можливо досягти якості оцінки праці всіх категорій працівників та не можливо підвищити сукупну продуктивність і продуктивність праці персоналу, що не дозволить забезпечити подальший розвиток ТОВ «Мелітопольський Автогідроагрегат»

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик. Навчальний посібник. Л.Бауер К.: КНЕУ, 1998. 316с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. 416 с.
3. Аракина В. Д. Принятие управленческого решения : учеб. для вузов. М. 1999. 407 с.
4. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : [монография]. Х. : Издательский Дом "ИНЖЭК", 2003. 184 с.
5. Бабаєв В.М., Фесенко Т.Г. Формування системи підвищення ефективності підготовки проекту як чинника сталого розвитку. Київ: Техніка, 2018. 120 с.
6. Бабенко А. Г. Управление повышением производительности труда. Донецк: НЭП НАН Украины, 1996. 270 с.
7. Багрова В.І. Нормування праці: навч. посіб. / В.І. Багрова. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. - 212 с.
8. Балабанова Л.В. Сардак О.В. Управління персоналом. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
9. Балановский С. А. Факторы эффективности управленческого труда в промышленности. М.: Наука, 1988. 165 с.
10. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивація та стимулювання персоналу: основи побудови системи стимулювання. *Кадры предприятия* 2002. №7. URL: <http://www.kapr.ru/articles/2002/7/444.html>
11. Бесєдін М.О. Основи менеджменту. Оцінно-ситуаційний підхід. Модульний варіант: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 496 с.
12. Богиня Д.П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці: : [монографія]. Кіровоград: «Поліграф-Терція», 2002. – 226 с.
13. Богиня Д.П. Конкурентоспроможність робочої сили: методологічний аспект. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира*

Даля. Луганськ. 2006. № 11 (105). С. 6-12.

14. Бочарова Н.О. The updating mechanism of economic promotion in the sense of the concept of reforming the payment of the agricultural labour of incentive type. Механізм оновлення системи мотивування в контексті концепції реформування оплати праці стимулюючого типу *Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнічного університету. Серія: Економічні науки*. Мелітополь: “Люкс”, 2015. № 3. С.142-147

15. Бочарова Н.О. Теоретичне обґрунтування управлінського аспекту трудової мотивації. *Збірник праць ХНТУ*, №66, 2015 р. – С.61-66

16. Бочарова Н.О. Мотивація як функція адміністративного менеджменту та складова локальної системи управління персоналом. *Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнічного університету. Серія: Економічні науки*. Мелітополь: “Люкс”, 2015. - № 1, с. 127-131

17. Бочарова Н.О. Synergetic effect as a key element of business administration and the result of the effective personnel management in the management of organizations. Синергетичний ефект як ключовий елемент управління бізнесом та результат ефективного управління персоналом в управлінні організаціями. *Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнічного університету. Серія: Економічні науки*. Мелітополь: “Люкс”, 2017. - № 3 (35) – С.99-105

18. Бочарова Н.О. Мотиваційна складова як базис управління персоналом в адміністративному й комунікаційному менеджменті. *Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнічного університету. Серія: Економічні науки*. Мелітополь: “Люкс”, 2017. - № 1-2 (33-34) – С.158-164

19. Бочарова Н.О. Елементи застосування аутстафінгу як мотивуючого фактору в системі менеджменту персоналу. *Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнічного університету. Серія: Економічні науки*. Мелітополь: “Люкс”, 2017. - № 1-2 (33-34) – С.158-164

20. Бочарова Н.О. Запровадження системи грейдів як засіб вдосконалення тарифної кваліфікаційної сітки. *Матеріали міжнародної*

науково-практичної конференції «Фінансово-економічні проблеми розвитку сільських територій». Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2014. С.103-105

21. Бочарова Н.О. Особливості застосування систем оплати праці стимулюючого типу в сенсі стратегічної реформи мотивування. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Стратегія розвитку агропромислового виробництва: теорія, методологія, практика*. Мелітополь: «Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015- С.10-12

22. Бочарова Н.О. Мотиваційний менеджмент як пріоритетна складова механізму стимулювання людських ресурсів. *Materialy IX międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji «Areas of scientific thought – 2016».: Vol.3 Ekonomiczne nauki.:Zarząd pracowniczymi zasobami// Додаток до журналу «Економіка, проблеми теорії та практики»*. Дніпропетровськ. 2016, С.49-51

23. Бочарова Н.О. Мінімальна заробітна плата як базис системи соцстандартів в Україні. *Materialy IX międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji «Conduct of modern science – 2016».: Vol.3 Ekonomiczne nauki.:Zarząd pracowniczymi zasobami// Додаток до журналу «Економіка, проблеми теорії та практики»*. Дніпропетровськ. 2016, С.72-75

24. Бочарова Н.О. Управлінський аспект мотивації праці в системі менеджменту персоналу. *Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Фундаментальна підготовка фахівців у природничо-математичній, технічній агротехнологічній та економічній галузях»*. Мелітополь: «Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. С.58-60

25. Бочарова Н.О. Особливості застосування діючих систем оплати праці в сенсі стратегічної реформи мотивування. *Materials of the XIII INTERNETIONAL scientific and practical conference «Fundamental and applied science-2017»*, Шеффілд, 2017, V.4, С.28-31

26. Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. №6. С.18-24.
27. Василенко В. А. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : ЦУЛ. 2003. 396 с.
28. Виноградський М.Д. Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: навч. посібник. Київ: Кондор, 2012. 654 с.
29. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 502 с.
30. Виноградова О.В. Пілігрим К.І. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. №3(13). С.10-15.
31. Виноградова О.В., Гусєва, К.І. Проблеми розвитку мотивації персоналу підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2016. №13. С.56-63
32. Виноградова О.В. Пілігрим К.І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 339-347.
33. Виноградова О.В. Пілігрим К.І. Проблеми мотивації персоналу туристичних підприємств України. *Матеріали науково-практичної конференції «Сучасні проблеми економіки»*. К.: НАУ, 2015. С. 3-4
34. Виханський О. С. Менеджмент: учеб. пособ. [3-е изд]. – М. : Гардарики, 2003. 528 с.
35. Воронкова А.Е. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия : диагностика и организация : [монография]. Луганськ: Изд – во Восточно – украинского национального университета, 2000. 315 с.
36. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації. *Економіка України*. 2007. № 10. С. 29–37.
37. Гайдамак Н. В. Управління результативністю діяльності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня

канд. екон. наук: спец. 08.00.04. ”Управління підприємствами (за видами економічної діяльності)”. К. : Знання, 1999. 22 с.

38. Гарват О.А. Регулювання оплати праці управлінського персоналу на промислових підприємствах у сучасних умовах господарювання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 – Економіка, організація, та управління підприємствами. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2005. 21 с.

39. Важинська В.В. Інвестиційний розвиток людського капіталу в промисловості України: автореферат дис на здобуття наук. Ступ. канд.. екон. наук, спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецьк: Донецький національний університет, 2010. 20 с.

40. Грещак М.Г. *Внутрішній економічний механізм підприємства: Навчальний посібник* / М.Г. Грещак та ін. Київ: КНЕУ, 2001. 228 с.

41. Гриньова В.М. Концепція системного управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Вісник Донецького національного університету*. 2009. Донецьк. Т. 2. Серія В «Економіка і право». С. 10 – 13.

42. Гриньова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами: [монографія]. Харків: ХНЕУ, 2006. – 192 с.

43. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. К. : Вища школа, 1995. 267 с.

44. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2000. 360 с.

45. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. К. : ІПК ДСЗУ, 2010. 321 с.

46. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств): [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2017. 411 с.

47. Денисенко І.А. Мотивації трудових ресурсів аграрних підприємств . *Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право»*. Донецьк, 2009. С. 101 – 105.

48. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Г. Менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Алерта, КНТ, 2018. 516 с.
49. Добренєков В. И. Функциональная социология: в 15 т. Т.8. М. : ИНФРА. М, 2005. 1040 с.
50. Дюк А. А. Управління організаційним розвитком сільськогосподарських підприємств: [монографія]. Вінниця: Видавництво Нілан-ЛТД, 2012. 251 с.
51. *Економіка організації: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів* / за ред. П.В. Круша, В.І. Подвігіної, Б.М. Сердюка. 2-ге вид., стереотип. Київ: Ельга-Н, КНТ, 2009. 780 с.
52. *Економіка підприємства: Підручник: /За ред. С.Ф. Покропивного.* Вид. 2-ге. Київ: КНЕУ, 2015. 528 с.
53. Єськов О.Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства: автореферат дис. доктора екон. наук, спец. 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецьк: Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2006. 35 с.
54. Жеглов Л.Х. Мотивація праці в системі ринкової організації економіки . *Регіональні перспективи.* 2002. № 3-4. С. 22 – 23.
55. Завадський Й. С. Менеджмент; т. 1. К.: Українсько-Фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. 543
56. Закон України від 7.02.1991 р. «Про підприємництво». *Предпринимательство, хозяйство и право.* 1998. № 3. 95 с.
57. Закон України від 27 березня 1991 р. «Про підприємства в Україні». *Відомості Верховної Ради України.* 1991. № 49. 272 с.
58. Зяблицев Д.В. Управління мотивацією персоналу торговельного підприємства
59. на принципах логістики: автореферат дис... канд.. екон. наук, спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2012. 20 с.

60. Керівництво організацією: Навчальний посібник / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2019. 50 с.

61. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях: психология труда и организационная психология; т. 1 / пер. с нем.. Харьков, «Гуманитарный центр», 2003. – 144 с.

62. Климчук, А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2016. Вип. 1. № 60. С. 135–141.

63. Крищенко Л.В. Формування нового механізму мотивації праці в умовах транзиції. *Регіональні перспективи*. 2002.. № 3-4 С. 216 – 217.

64. Лапурий С.Г. Оцінка персоналу як основа кадрового менеджменту. *Україна: аспекти праці*. 2000. № 4. С. 33–35.

65. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. *Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. Київ: КНЕУ. 2005. С. 173-182.

66. Максимець Ю.В. Стимулювання і мотивація управлінської праці у трансформаційній економіці України. *Науковий вісник НЛТУ України*. Збірник науково-технічних праць. 2019. Вип. 19.5. С. 199–203.

67. Маркіна І.А., Біловол Р.І., Власенко В.А. Менеджмент організації: навчальний посібник для вищої школи. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 248 с

68. Мацибора В. І. Економіка сільського господарства. К.: Вища школа, 1994. 415 с.

69. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її

70. підвищення . *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2015. Том 48. No 1. С. 82-92.

71. Никифоренко В.Г. Розвиток управлінських кадрів в умовах зміни

парадигми управління персоналом. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Луганськ. 2006. № 11 (105). С. 174-180.

72. Перегудова Т.В. Методичні аспекти оцінювання чинників мотивації трудової активності персоналу методом ранжування з урахуванням ступеня узгодженості їх поглядів. *Зб. наук. праць міжн. наук.- практ. конф. «Сучасні проблеми управління людським капіталом»*. Луганськ, вид-во СХУ ім. В. Даля. 2015. С. 70–79.

73. Петюх В.М. Управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ, 2017. 124 с.

74. Пілігрим К.І. Обґрунтування мотиваційного механізму туристичного підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 17. №2. С. 95- 105

75. Притула О.В. *Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва*. Львів: ІРД НАН України, 2008. 216 с.

76. Семикіна М.В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища. *Регіональні перспективи*. 2002. № 3-4. С. 234-236.

77. Семикіна М.В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання.– Кіровоград: ПВД «Мавік», 2004. – 124 с.

78. Сидоренко А.Б. Система мотивації в стратегічному управлінні персоналом. *Збірник наукових праць ДонДУУ «Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами»: серія «Державне управління», т. VIII, вип. 90*. Донецьк: ДонДУУ, 2007. С. 406–414.

79. Стахів О.В. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001. *Економіка та держава*. 2007. № 7. С. 79–81.

80. Судомир С. М. Формування системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теорія, методологія: [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2015. 483 с.

81. Судомир С. М. Результативність системи управління організаційним розвитком підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені*

Дмитра Моторного. Економічні науки. 2019. № 2 (40). С. 39–48.

82. Таран-Лала О. М., Зось-Кіор М. В., Андрусенко М. М. Імідж підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. *Агросвіт. № 7. 2020. С. 46–58.*

83. Тополов Є.В. Агресивність як професійна деформація менеджерів виробничої сфери. *Проблеми загальної та педагогічної психології. Збірник наукових праць. 2019. № 11. С. 401–407.*

84. Фещур Р.В. Управління розвитком машинобудівних підприємств . *Видавництво Львівської Політехники. 2008. № 624. С. 100 – 109.*

85. Чернушкіна О.О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва : автореферат дис. на здобуття ступеня канд.. Екон. наук, спец. 08.00.07 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2007. 20 с.

86. Ядравський Д.М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства: дис. На здобуття наукового ступеню канд.. екон. наук, спец. 08.02.03 – Організація, управління, планування і регулювання економікою. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет економіки та права, 2004. 18 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Виявлення ступіня тісноти та характеру взаємозв'язку між продуктивністю праці та показником продуктивності праці ТОВ «АГАТ»

y	38,4	34,3	52,2	45,7	46		
x1	3421	3502	3653	4130	5797	ryx1	0,3383792
x2	328	620	520	731	829	ryx2	0,2522006
x3	93	129	99	281	369	ryx3	0,2625833

Таблиця А.2

Виявлення ступіня тісноти та характеру взаємозв'язку між продуктивністю праці та показником рентабельності (збитковості) діяльності ТОВ «АГАТ»

y	-34,3	-26,3	-39	-41	-40,5		
x1	3421	3502	3653	4130	5797	ryx1	-0,552255
x2	328	620	520	731	829	ryx2	-0,35857
x3	93	129	99	281	369	ryx3	-0,570164

Анкета працівника!

Вкажіть, будь-ласка, на ті форми за видами матеріальної та нематеріальної мотивації, які використовуються на Вашому підприємстві (зробіть будь-яку відмітку у таблиці напроти того виду, що використовується) *

Види та форми мотивації	Ступінь використання (так, ні)
<u>Матеріальні:</u>	
Виплата тарифної (фіксованої) заробітної плати	
Виплата премій	
Встановлення доплат до фіксованої заробітної плати	
Встановлення надбавок до фіксованої заробітної плати	
Виплата бонусів	
Додаткові виплати у зв'язку з інфляцією	
Інші компенсаційні виплати	
Оплата харчування	
Знижки на придбання товарів і послуг підприємства	
Матеріальна допомога в утриманні членів родини	
Оплата участі у семінарах, конференціях, інших наукових та освітніх заходах	
<u>Нематеріальні:</u>	
Поліпшення умов праці	
Організація відпочинку	
Покращення режиму роботи підприємства	
Забезпечення автотранспортом підприємства	
Медичне обслуговування та компенсація за лікування та оздоровлення за рахунок підприємства	
Соціальне страхування	
Відкриття пільгових ощадних рахунків у банківських установах	
Групова організація заходів (святкових, спортивних, культурних)	
Членство у громадських організаціях	
Висвітлення досягнень у праці (почесні звання, титули, грамоти, подяки, дошка пошани тощо)	
Збагачення змісту та характеру роботи	
Надання керівником самостійності у прийнятті рішень	
Гнучкий графік роботи	
Надання додаткових вихідних і відпусток	
Гарантії у кар'єрному зростанні та просуванні по службі	
Високий дух змаганості у колективі	
Можливість оволодіння передовими прийомами та методами праці	

* Примітка: анкета складена за матеріалами дисертаційного дослідження

АНКЕТА

для керівників щодо визначення ступеня впливу чинників внутрішнього мотиваційного середовища на розвиток мотивації персоналу

Шановний експерт!

Надайте, будь-ласка, експертну оцінку вагомості впливу чинників внутрішнього мотиваційного середовища на розвиток мотивації персоналу Вашого підприємства

(від «1» – мінімальна, до «10» – максимальна) *

Чинники	Ступінь вагомості
1. Політико-правові:	
1.1 Стиль керівництва	
1.2 Надання права персоналу приймати участь в управлінні підприємством	
1.3 Надання права персоналу приймати самостійні рішення при виконанні ними службових обов'язків	
1.4 Ясність, конкретність і реальність цілей, які ставляться перед персоналом	
2. Соціальні:	
2.1 Високий рівень доходу персоналу	
2.2 Відповідність рівня оплати рівню кваліфікації персоналу	
2.3 Створені умови для адаптації новачків у колективі	
2.4 Сприятливі умови праці та відпочинку персоналу	
2.5 Змістовність роботи персоналу, її творчий характер	
3. Демографічні:	
3.1 Створення умов для продовження навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу	
3.2 Гарантія для персоналу службового просування та кар'єрного зростання на відповідність отриманій кваліфікації та досягнень у праці	
3.3 Об'єктивна ротація кадрів	
4. Економічні:	
4.1 Спонування персоналу до підвищення ефективності та продуктивності підприємства	
4.2 Спонування персоналу до надання якісних послуг на відповідність їх ціни	
4.3 Поліпшення матеріально-технічної бази	
4.4 Підвищення рівня заробітної плати персоналу	
4.5 Спонування персоналу до впровадження інновацій на підприємстві	
4.6 Створення умов для підвищення продуктивності праці персоналу	
4.7 Спонування персоналу до підвищення прибутковості та рентабельності підприємства	
5. Культурні:	
6.1 Підвищення рівня корпоративної культури на підприємстві	
6.2 Підвищення рівня відповідальності персоналу за результати праці	
6.3 Поліпшення соціально-психологічного клімату на підприємстві	

* Примітка: анкета складена за матеріалами дисертаційного дослідження

**Результати проведеного соціологічного обстеження працівників
ТОВ «АГАТ» за видами і формами мотивації персоналу**

Види та форми мотивації	% працівників, якими надано позитивні характеристики впливу певного чинника			
	ТОВ «Кільце»	ТОВ «Литво»	ТОВ «ТНС»	ТОВ «АГАТ»
1	2	3	4	5
Матеріальні:				
Виплата тарифної (фіксованої) заробітної плати	+	+	+	+
Виплата премій	-	+	-	-
Встановлення доплат до фіксованої заробітної плати	+	+	-	-
Встановлення надбавок до фіксованої заробітної плати	-	-	-	-
Виплата бонусів	-	-	-	-
Додаткові виплати у зв'язку з інфляцією	-	-	-	-
Інші компенсаційні виплати	-	-	-	-
Оплата харчування	-	+	-	+
Знижки на придбання товарів і послуг підприємства	+	+	+	+
Матеріальна допомога в утриманні членів родини	-	-	-	-
Оплата участі у семінарах, конференціях, інших наукових та освітніх заходах	-	-	-	-
Нематеріальні:				
Поліпшення умов праці	-	-	-	-
Організація відпочинку	-	-	-	-
Покращення режиму роботи підприємства	-	-	-	-
Забезпечення автотранспортом підприємства	-	-	-	-
Медичне обслуговування та компенсації за лікування та оздоровлення за рахунок підприємства	-	-	-	-
Соціальне страхування	-	-	-	-
Відкриття пільгових ощадних рахунків у банківських установах	-	-	-	-
Групова організація заходів (святкових,	-	-	-	-

спортивних, культурних)				
Членство у громадських організаціях	-	-	-	-
Висвітлення досягнень у праці (почесні звання, титули, грамоти, подяки, дошка пошани тощо)	-	+	-	-
Збагачення змісту та характеру роботи	-	-	-	-
Надання керівником самостійності у прийнятті рішень	-	-	-	-
Гнучкий графік роботи	-	-	-	-
Надання додаткових вихідних і відпусток	-	-	-	-
Гарантії у кар'єрному зростанні та просуванні по службі	-	+	-	-
Високий дух змаганості у колективі	-	+	-	-
Можливість оволодіння передовими прийомами та методами праці	-	-	-	-

Додаток Д

Таблиця Д.1

Виявлення ступіня тісноти та характеру взаємозв'язку між чинниками варіативних стратегічних впливів та стратегією динамічного зростання щодо ефективності діяльності ТОВ «АГАТ»

у	2	1	3	3		
x1	1	3	40	3	гyx1	0,5215798
x2	2	4	5	829	гyx2	0,5230743
x3	3	1	1	2	гyx3	0,0909091
x4	4	4	4	1	гyx4	-0,522233
x5	5	5	4	5	гyx5	-0,522233

Таблиця Д.2

Виявлення ступіня тісноти та характеру взаємозв'язку між чинниками варіативних стратегічних впливів та стратегією прибутку ТОВ «АГАТ»

у	1	1	3	3		
x1	1	3	1	1	гyx1	-0,57735
x2	2	4	5	829	гyx2	0,5792131
x3	3	1	1	2	гyx3	-0,301511
x4	4	4	4	1	гyx4	-0,57735
x5	5	5	4	5	гyx5	-0,57735

Таблиця Д.3

Виявлення ступіня тісноти та характеру взаємозв'язку між чинниками варіативних стратегічних впливів та стратегією зміни курсу управління ТОВ «АГАТ»

у	3	2	2	2		
x1	1	3	1	1	гyx1	-0,333333
x2	2	4	5	829	гyx2	-0,336024
x3	3	1	1	2	гyx3	0,8703883
x4	4	4	4	1	гyx4	0,3333333
x5	5	5	4	5	гyx5	0,3333333