

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО  
РАДА МОЛОДИХ УЧЕНИХ ТА СТУДЕНТІВ**



**МАТЕРІАЛИ  
ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
МАГІСТРАНТІВ І СТУДЕНТІВ**

**За підсумками наукових досліджень 2020 року  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ**



**Мелітополь 2020**

соціальні досягнення і подолання опору навколишніх у зв'язку з діловою активністю.

### Список використаних джерел

1. Аптер, Майкл За межами рис особистості. Реверсивна теорія мотивації / Майкл Аптер. - М.: Медіа, 2004. - 112 с.
2. Вільюнас, В. Психологія розвитку мотивації: моногр. / В. Вільюнас. - М.: СПб: Мова, 2006. - 462 с.
3. Хайді, Грант Хелворсон Психологія мотивації. Як глибинні установки впливають на наші бажання і вчинки / Хайді Грант Хелворсон, Торі Хігінс. - М.: Манн, Іванов і Фербер, 2014. - 128 с

**Науковий керівник:** *Бочарова Н.О., викладач кафедри «Менеджмент», Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.*

## УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Шопова К.С., [nataliia.bocharova@tsatu.edu.ua](mailto:nataliia.bocharova@tsatu.edu.ua)**

*Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного*

Наростання гуманістичних тенденцій в теорії та практиці господарювання до центру уваги ставить здатність економіки до ефективних якісних перетворень. Необхідною умовою та об'єктивною потребою таких перетворень є формування нової системи мотивації праці, а також розробка та впровадження нових підходів до побудови моделей мотивації праці, які б враховували структурні зміни внутрішньої будови мотивації, що спостерігаються сьогодні.

Метою написання тез є дослідження формування механізму системи мотивації трудової діяльності на підприємствах та в організаціях, що функціонують і розвиваються в умовах економічної кризи.

Теоретичні питання мотивації праці розглядалися у працях психологів, соціологів, економістів, управлінців. Значних досягнень у розвитку сучасних теорій мотивації здобули українські вчені: Д. Богиня, А. Гальчинський, О. Грішнова, М. Карлін, А. Колот, Л., Г. Куліков, В. Лагутін, В. Мандибуря, В. Новіков, О. Павловська, І. Петрова, М. Семикіна, А. Чухно, а також російські науковці: Л. Абалкін, В. Автономов, О. Зінов'єв, В. Іноземцев та ін.

У зв'язку з економічною кризою, на кожному підприємстві України виникає проблема мотивації праці. Не кожне підприємство може дозволити собі переобладнати робоче місце працівника, не кажучи про підвищення заробітної плати, чи надання премій за понаднормову роботу [3, с. 67].

*Таблиця 1*

### Порівняння оплати праці тільки за окладом та оплати праці за результатом

Тільки оклад (плюс, можливо, формальні премії)	Оплата за результатом
1. Керівництво або переплачує, або недоплачує своїм працівникам. Причому це може змінюватись від людини до людини й від місяця до місяця, але неадекватність існує завжди.	1. Керівництво виплачує кожному рівно стільки, скільки він заробив у цьому періоді.
2. Керівництво розбещує людей. Тобто робітникам прищеплюється думка, що як би	2. У людей формується адекватний розумний світогляд: "Я отримую рівно

<p>вони не працювали, все одно свою "пайку" вони отримують.</p>	<p>стільки, скільки я заробив".</p>
<p>3. Керівництво демотивує активних працелюбних людей: скільки б вони не працювали, більше не отримують. Тому і "рватись" немає смислу.</p>	<p>3. "Слабаки" вимушені підтягуватись або звільнитись.</p>
<p>4. Керівництво створює хороше підґрунтя для інтриг, формування "любимчиків" і "козлів відпущення" тому, що оклад часто залежить від стосунків з безпосереднім керівником.</p>	<p>4. Кращі можуть дійсно добре заробляти: є привід "викладатись".</p>
<p>5. Премії, як правило, не поліпшують ситуацію, оскільки зазвичай практично не пов'язані з результатами роботи співробітника. Сплата премії – це суб'єктивне рішення начальника.</p>	<p>5. Система прозора, дохід кожного визначається системою правил, а значить, відсутні передумови для зловживань. В ідеалі кожна людина може сама визначити свій дохід.</p>

Які вимоги може сформулювати підприємство до системи мотивації? Це, перш за все:

-система мотивації визначає працівникам «вектор руху», тобто спрямовує їх на досягнення цілей підприємства;

-система працює «сама», незалежно чи є поряд начальник, або він відсутній. Тобто працівникам не має необхідності нагадувати про те, що необхідно працювати, а не грати в комп'ютерні ігри;

-система має бути простою і прозорою для керівництва і співробітників.

Аналізуючи існуючі системи мотивації, необхідно пам'ятати слова видатного Е. Демінга про те, що 92% усіх проблем підприємства викликано не людьми, а системою. Тому, якщо ми маємо намір працювати віддано, а не як звичайно, необхідно побудувати систему, засновану на простих правильних принципах. Спочатку найголовніший принцип – працівники повинні заробляти гроші, а не просто отримувати їх. Тобто, оплата праці має бути напряму пов'язана з її результатами (табл. 1).

Порівняння показує існуючі недоліки і переваги оплати праці тільки за окладом (ставкою) та оплати праці за результатами роботи. Нажаль, у більшості сучасних підприємств в умовах економічної кризи переважає оплата праці тільки за окладом, що демотивує працівників.

Необхідні показники, які дозволяють оцінити результати роботи. Тобто, необхідна чітка система об'єктивних показників для кожної посади по яких буде визначатись дохід працівників. Система має бути простою і зрозумілою: всього 3-5 показників. Наприклад, для продавця: оборот + маржа + кількість нових клієнтів + оплата дебіторської заборгованості. У керівника відділу продажів – те ж саме, тільки по всьому відділу. Показників має бути декілька. Якщо показник один, то часто співробітник знаходить спосіб його виконання, але при цьому інтереси підприємства страждають. Наприклад, продавець виконує запланований обсяг продажів, але дає при цьому значні знижки. Для керівників вважаємо за доцільне ввести управління по цілях, тобто разом з робітником виробити набір цілей на певний період, а далі платити по факту їх досягнення. Наприклад, виконав половину намічених цілей – одержав половину того, що припадає на цей показник.

Принцип мотивації такий: до кожної посади або робочого місця необхідно пред'являти певні вимоги. Частина вимог, як правило, має бути спрямована на реалізацію стратегії підприємства у зовнішній середі. Наприклад, обсяги виробництва, обсяги продажів тощо. А частина вимог виходить із внутрішніх вимог самого бізнесу, наприклад, менеджер по персоналу має швидко і якісно закривати вакансії, а секретар має якісно приймати телефонні дзвінки и перерозподіляти їх між співробітниками. Тобто, ці вимоги формуються всередині

підприємства. Саме їх і необхідно перевести в показники.

Ідеалом для керівництва є співробітник, який має певну долю у бізнесі. Це бажано для вищого менеджменту, для середнього можна обмежитись процентами від прибутку за результатами діяльності підприємства. На цьому принципі побудована робота найкрупнішої у світі роздрібною мережі Wal-Mart, де навіть водії мають акції підприємства.

У створенні системи мотивації дуже багато нюансів. Спираючись на певний досвід, систему мотивації необхідно будувати тільки після того як чітко описані функції кожного підрозділу і кожної посади. А це можна робити тільки після того, як описані процеси, у яких саме цей працівник бере безпосередню участь.

#### **Список використаних джерел:**

2. Мотивації праці управлінського персоналу // Актуальні проблеми економіки 2008 №9(87) – 86с

3. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки // Журнал «Актуальні проблеми економіки»-2009№10-с.65-73

4. Доронина О.А. Система оплати труда по грейдам: особенности и перспективы применения. – Библиотека профсоюзного лидера. – Донецкий областной совет профсоюзов, учебный центр. – Донецк, 2011.

**Науковий керівник:** *Бочарова Н.О., к.е.н., доцент кафедри менеджменту. Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного*

## **СТРУКТУРА ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ**

### **Щербак І.А.**

Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного

Практичний досвід освітніх установ показує, що управління в освітніх установах, як правило, здійснюють директор, його заступники з навчально-виховної та наукової роботи, керівники системи методичної служби конкретного циклу предметів. Освітній менеджмент у традиційній класифікації схем функціонального складу передбачає залучити до управління вчителя освітніх установ, оскільки в умовах школи, яка розвиває та розвивається, дещо змінилася його роль: учитель – не просто головна дійова особа в оновленні педагогічного процесу, він – організатор навчально-пізнавальної діяльності учнів у кожному конкретному класі. Функціональна діяльність учителя в чомусь є аналогічною діяльності управлінців 1-го та 2-го рівнів, але є більш конкретизованою, наближеною безпосередньо до навчального процесу, а головне – до дитини, класу, як до нових елементів в інноваційному процесі навчання. Це підкреслювали у своїх дослідженнях Л.Де Калуве, Е.Маркс, М.Петрі в роботі «Розвиток школи: моделі зміни» [1, с.92-93].

Тут кожний учитель є водночас наставником (менеджером). Мета управління – підтримка функціонування малих груп та окремих учнів. Управління та викладацькі процеси тісно пов'язані. Це виражається в тому, що не виділяється спеціальний час у системі освіти на консультування, так само, як і немає спеціальних консультантів. Управління процесом навчання – це послідовна, крок за кроком реалізація процедур навчально-пізнавальної діяльності, об'єктивна необхідність якої визначається новими підходами в організації навчального процесу, який будується на особистісно орієнтованій основі у процесі навчання, на зміні самої позиції вчителя як організатора навчально-пізнавальної діяльності учнів, безпосереднього учасника спільної діяльності в системі «учитель – учень». «Управлінський процес відокремлений від предметного викладання. Учителі одержують «предметну» освіту, тобто вони можуть викладати предмет, але не мають навичок управління учнями...» [1, с.86]. Якщо традиційні класичні школи менеджменту передбачали такі види діяльності, як постановка мети, планування чи прийняття управлінського рішення, організація, контроль,