

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу

СОКОЛИК МАКСИМ ІГОРОВИЧ

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА: ОЦІНКА ТА
НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Спеціальність «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Студента спеціальності
«Менеджмент»
Соколика М.І.

(підпис)

Науковий керівник,
к.е.н., доцент Круп'як Л.Б.

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту
«__» _____ 2023 року
Зав. кафедри, д.е.н., професор
Шкільняк М.М.

Прізвище, ініціали

(підпис)

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та об’єктивна необхідність мотивації працівників підприємства...	6
1.2. Методичні підходи до побудови ефективної системи мотивації працівників підприємства	13
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ФІЛІЇ «ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКА ДЕД» ДП «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ОБЛАВТОДОР» ВАТ «ДАК «АВТОМОБІЛЬНІ ДОРОГИ УКРАЇНИ»	22
2.1. Організаційне забезпечення ефективної системи мотивації працівників досліджуваного підприємства	22
2.2. Оцінка рівня мотивації працівників в досліджуваному підприємстві.....	28
2.3. Аналіз дієвості використання досліджуваним підприємством інструментарію мотивації працівників.....	34
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	42
3.1. Запровадження системи мотиваційного моніторингу на підприємстві.....	42
3.2. Розробка ефективного механізму стимулювання працівників підприємства.....	48
Висновки до розділу 3.....	54
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах економічної кризи важливим чинником ефективності праці персоналу підприємства є система мотивації, що має безпосередній вплив на якість виконаної роботи, стабільність кадрового складу, своєчасність виконання завдань та формування сприятливого морально-психологічного середовища в колективі. Управління персоналом на основі мотивації стає більш ефективним при врахуванні індивідуальних схильностей та інтересів працівників, їх особистих і професійних здібностей, а також розгляданням мотиваційних можливостей та альтернатив всередині колективу.

Створення сприятливих умов праці, що враховують інтереси працівників, може призвести до збільшення продуктивності на підприємстві. Мотивація повинна стати не тільки інструментом, але і складовою частиною діяльності персоналу підприємства, що дозволяє найповніше реалізувати людський потенціал для досягнення ефективної діяльності на користь суспільства. Зазначені умови акцентують актуальність даної теми дослідження та виокремлюють необхідність вдосконалення інструментів системи мотивації працівників підприємства.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Наукова продукція вітчизняних і зарубіжних вчених свідчить про різноманітність досліджень, пов'язаних з мотивацією персоналу. Вагомий внесок у створення і розвиток теоретичних засад і прикладних аспектів мотивації працівників і стимулювання їх діяльності зробили такі вчені: А. Азарова [2], Н. Богацька [6], М. Денисенко [13], А. Колот [30], Л. Круп'як [36], В. Польова [44], С. Прохоровська [46], В. Різник [47], О. Тужилкіна [47], Д. Черкашина [55].

Однак, незважаючи на наукову цінність праць зазначених авторів, окремі аспекти мотивації діяльності працівників підприємства залишаються невирішеними.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розроблення напрямків щодо вдосконалення мотивації працівників підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- визначити сутність та об'єктивну необхідність мотивації працівників підприємства;
- дослідити методичні підходи до побудови ефективної системи мотивації працівників підприємства;
- охарактеризувати організаційне забезпечення ефективної системи мотивації працівників досліджуваного підприємства;
- оцінити рівень мотивації працівників в досліджуваному підприємстві;
- проаналізувати дієвість використання досліджуваним підприємством інструментарію мотивації працівників;
- надати рекомендації щодо запровадження системи мотиваційного моніторингу на підприємстві;
- запропонувати заходи щодо розробки ефективного механізму стимулювання працівників підприємства.

Об'єктом дослідження є мотивація персоналу підприємства.

Предметом дослідження є механізм реалізація мотивації персоналу у філії «Великобerezовицька ДЕД» ДП «Тернопільський облавтодор»

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових інструментів та методів, зокрема діалектичний та системний методи, а також методи аналізу, синтезу, абстрагування, порівняльний аналіз та інші. Для вивчення теоретико-методичних аспектів мотивації працівників підприємства була використана система загальнонаукових методів, зокрема індукції та дедукції, що дозволили виявити особливості побудови ефективної системи мотивації працівників.

Застосування системного, порівняльного та статистичного аналізу, а також опитування було використано для оцінки рівня мотивації працівників на досліджуваному підприємстві. Ці методи дозволили розробити конкретні напрями для удосконалення системи мотивації працівників на підприємстві.

Теоретично-інформаційну базу дослідження склали Конституція України, закони України, постанови Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи, монографічна література, періодичні видання, матеріали діяльності філії «Великобerezовицька ДED» ДП «Тернопільський облавтодор».

Теоретична новизна одержаних результатів полягає в дослідженні та обґрунтуванні основ мотивації працівників підприємства.

Практична значимість отриманих результатів полягає у тому, що розроблені у роботі теоретичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення мотивації працівників підприємства можуть бути використані в діяльності філії «Великобerezовицька ДED» ДП «Тернопільський облавтодор».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та об'єктивна необхідність мотивації працівників підприємства

У сучасних умовах для ефективного функціонування компанії важливе значення має мотивація її співробітників, яка передбачає стимулювання їх до цілеспрямованої поведінки, виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети та мети компанії. Мотивація вимагає формування навичок, наполегливості та розуміння людської природи у бізнес-лідерів, щоб спонукати працівників до більш високого рівня зусиль, відповідальності, результативності, якості та досягнення відповідних результатів у роботі.

«Мотивація працівника – це усвідомлене спонукання до активної трудової діяльності суб'єкта, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби. Мотиви тісно пов'язані з потребами, стимулами, інтересами (рис. 1.1). Вони є внутрішніми та зв'язані з цінностями й ціннісними орієнтирами. Цінності – це усвідомлена людьми значущість певних об'єктів (предметів і речей реальної дійсності) стосовно їх відповідності чи невідповідності потребам суспільства, соціальної групи, особистості за моральними й естетичними вимогами, що вироблені людською культурою і є продуктами суспільної свідомості. Працівник створює для себе свою систему цінностей, в яких індивідуальні цінності взаємопов'язані в такий спосіб, щоб кожна з них посилювала іншу і тим самим створювалось узгоджене ціле» [6, с. 212].

Основними завданнями мотивації працівників на підприємстві є наступне:

1. Формування розуміння змісту та значення мотивації в процесі праці у кожного працівника: включає в себе роз'яснення принципів мотивації, її вплив на результативність та особистий розвиток.

2. Формування демократичних підходів до управління персоналом і використання сучасних методів мотивації: сприяння участі працівників у процесах управління, врахування їхніх думок та ініціатив, а також впровадження ефективних систем винагород та визнання.

3. Навчання працівників і управлінського персоналу психологічним аспектам внутрішнього спілкування в середині підприємства для досягнення його цілей: включає розвиток навичок комунікації, розуміння міжособистісних відносин і взаємодії, а також створення позитивного психосоціального середовища на робочому місці.



Рис. 1.1. Механізм мотивації трудової діяльності працівників

Примітка. Складено автором на основі [18, с.144]

«Стимулювання праці передбачає спонукання до праці через заохочення, винагороди за трудові зусилля. Це форма опосередкованого впливу на поведінку людей на відміну від наказів, розпоряджень, завдань, норм, які є елементами примусового управління працею. Стимули – це зовнішні чинники, збуджувальні причини поведінки. Стимули можна поділити на такі види: матеріальні – умови і форми отримання матеріальних благ, що спонукають

працівника до активної діяльності (виробничі умови, заробітна плата, премії, додаткова відпустка тощо; Моральні – певна система моральних заохочень, що включає різні форми соціальної оцінки цієї діяльності; соціальні – засновані на задоволенні потреб у самореалізації, певному соціальному оточенні» [16, с. 189].

Вирішальним у залученні працівників до роботи є матеріальний стимул. Таке заохочення діє лише за умови належної оцінки роботи. Крім матеріальних стимулів існують і моральні стимули. Працівник дуже чутливий до моральних стимулів, тому що його стимулюють престиж праці, збільшення вільного часу, просування по службі та поліпшення умов праці.

Дисциплінарний аспект мотивації працівників, його домінанти та пріоритети визначають передумови мотивації (мотиви).

«Мотивами є значимі фактори соціального і предметного оточення, а також цінності, установки, переконання особистості. Звідси впливає мотивація зовнішня, не пов'язана зі змістом певної діяльності, з розв'язанням якихось завдань, про те зумовлена зовнішніми обставинами (заробітна плата, відносини в трудовому колективі, режим роботи як мотиви до праці), і внутрішня, зв'язана не із зовнішніми обставинами, а із самим змістом діяльності, розв'язанням певних завдань (цінностями, переконанням особистості)» [24, с. 418]. Мотиви працівників підприємства визначають їхню можливість та успішність у реалізації різних видів діяльності. Значна частина цих мотивів пов'язана з вибором сфери професійної та трудової діяльності, оснований на орієнтації на заробіток, зміст роботи та соціальний статус. Ці мотиви, головним чином, забезпечують повне задоволення від виконаної діяльності.

На практиці функціонування різних підприємств існують дві моделі мотивації праці. Перша модель передбачає зміни в ставленні до праці, пов'язані із змінами в системі матеріального стимулювання. Друга модель включає зміни в змісті та характері роботи. У цьому контексті мотивація працівників реалізується на чотирьох рівнях. Перший рівень - матеріальна зацікавленість у результатах праці, коли працівник виконує завдання для здобуття матеріальних

благ. Заробітна плата є стимулом до праці, враховуючи індивідуальний трудовий внесок і соціальні норми.

Другий рівень мотивації відображає сам зміст праці. «Людина працює не тільки заради заробітку, а із інтересу до змісту самої роботи. Працівник може вибрати роботу, яка оплачується не дуже високо, але захоплює його своїм змістом. Разом з тим, третій рівень мотивації передбачає взаємовідносини в колективі, з керівником, колегами по роботі. Часто працівник може міняти роботу через несприятливі відносини в колективі» [25, с. 66].

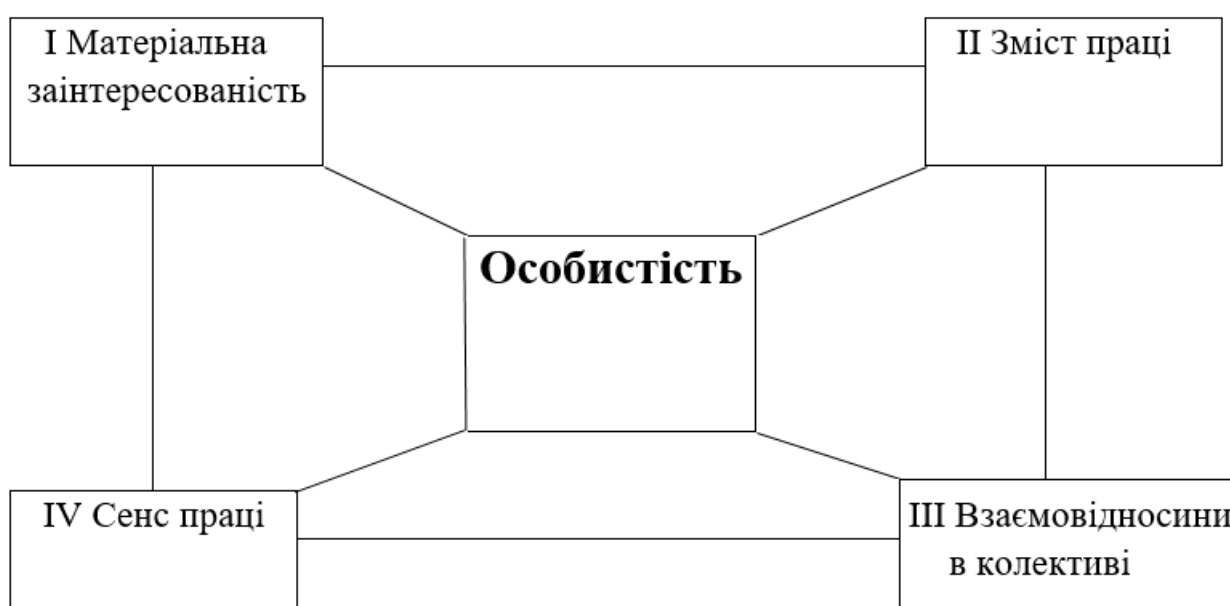


Рис. 1.2. Рівні мотивації працівників підприємства

Примітка. Складено автором на основі [26, с. 194]

Четвертий рівень мотивації об'єднує всю систему мотивації, оскільки передбачає усвідомлення сенсу власної праці. Таким чином, працівник усвідомлює, заради чого він працює, розуміє свою значимість, своє місце в колективі, необхідність якісної та високопродуктивної праці.

Сучасний розвиток діяльності компанії, її окремих підрозділів, реалізація стратегії сталого розвитку вимагають коригування поведінки окремих категорій працівників. Корекція поведінки працівників здійснюється шляхом спонукання до виявлення функціональних типів поведінки та їх підкріплення. При цьому,

«фундаментальні принципи, що пов'язані з корегуванням поведінки, є наступними: необхідність брати до уваги лише реально можливі за даних умов поведінкові явища; використання як основних показників частотності конкретних явищ поведінки; важливість спостереження за поведінкою в рамках конкретної ситуації» [29, с. 116].

На рисунку 1.3 відображено універсальний алгоритм корегування поведінки окремих категорій персоналу підприємства залежно від результатів їхньої діяльності. Цей алгоритм, який має п'ять етапів коригування, може бути використаний послідовно.

1. Виявлення. Перший етап включає визначення проблем або невідповідностей у поведінці персоналу. Це може включати виявлення слабких місць або негативних тенденцій, які впливають на результати діяльності.
2. Вимірювання. Другий етап передбачає визначення параметрів або критеріїв, за якими буде вимірюватися ефективність або невідповідність. Це може включати в себе числові показники, оцінки або інші методи вимірювання.
3. Аналіз. Третій етап передбачає глибокий аналіз виявлених проблем та їхніх причин. Це може включати в себе оцінку обставин, вивчення факторів та визначення основних причин проблем.
4. Втручання. Четвертий етап включає розробку та впровадження стратегій або заходів з коригування поведінки персоналу. Це може бути тренінг, менторство, системні зміни чи інші заходи.
5. Оцінювання. Останній етап передбачає оцінку ефективності впроваджених коригувальних заходів. Це дозволяє визначити, чи досягнуті поставлені цілі та чи потрібні додаткові корективи.

Цей алгоритм допомагає створити систематичний та структурований підхід до коригування поведінки персоналу для підтримки високої ефективності підприємства.



Рис. 1.3. Алгоритм корегування поведінки працівника підприємства
Примітка. Складено автором на основі [38, с. 379]

Поведінка та мотивація працівника визначаються системою цінностей компанії, колективу та соціальними нормами. Якщо цінності визначають спрямованість поведінки і мотивацію працівника, то норми регулюють конкретні дії. Мотивація пояснює рушійні сили поведінки співробітників. При

цьому сама мотивація не гарантує успіху, оскільки поведінка співробітника стає мотивованою в залежності від взаємодії багатьох факторів. Мотивувати працівника означає надати йому можливість реалізувати свої внутрішні інтереси під час роботи. «На рівні підприємства система мотивації працівників для підтримання постійного інтересу до праці має базуватися на таких принципах:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визначення особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- підтримання в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками і працівниками» [49, с. 50].

«Основними компонентами механізму мотивації працівників підприємства є:

– суб'єкти та об'єкти мотивації, що володіють системою факторів мотивації поведінки людей, тобто внутрішні фактори мотивації – творчість, потреби, настанови, інтереси, ціннісні орієнтації, мотиви, цілі;

– зовнішні фактори, до яких належать: соціально-політичні умови, фінансова та податкова політика, законодавчі умови, житлово-побутові та сімейні умови, та ін.» [6, с. 212].

Мотивація є імовірнісним процесом, що мотивує одного працівника підприємства в конкретній ситуації та не впливатиме на нього в іншій ситуації. Такий процес пояснює необхідність розробки багатофакторних моделей мотивації працівників підприємства (рис. 1.4).

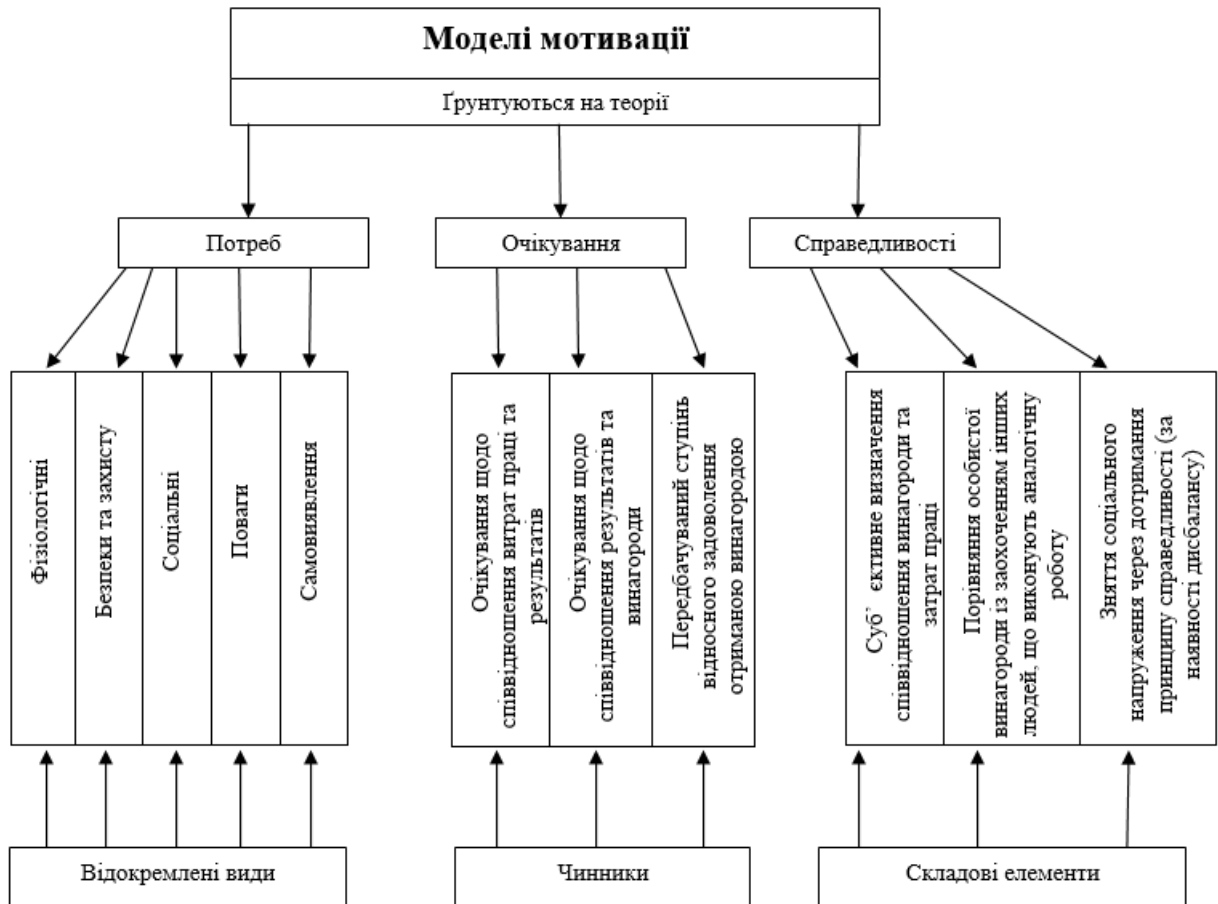


Рис. 1.4. Концептуальні характеристики моделей мотивації працівників підприємства

Примітка. Складено автором на основі [9, с. 225]

Отже, активність працівників підприємства, що ґрунтується на мотивації, сприяє не лише високій якості виконання роботи, але й забезпечує їхнє внутрішнє задоволення. Мотиваційний вплив має базуватися на глибоких змінах у системі інтересів та стимулів. Останні виступають важливими детермінантами, використання яких дозволяє ефективно керувати мотиваційними процесами і, на цій основі, створювати умови для підвищення якості праці.

1.2. Методичні підходи до побудови ефективної системи мотивації працівників підприємства

Процес мотивації працівників підприємства має базуватися на відповідному методичному забезпеченні. Тому для досягнення пріоритетних цілей підприємства шляхом використання мотиваційної функції використовуються різноманітні методи мотивації – способи та прийоми, що спонукають працівників до реалізації власного трудового потенціалу для цілей підприємства шляхом максимального впливу на їхні потреби, як можна, і причини.

Однією з найважливіших форм мотивації працівників є матеріальне стимулювання, яке являє собою процес формування та використання систем матеріального стимулювання праці та розподілу заробітної плати. Отже, зміст системи матеріального стимулювання праці представлено на рисунку 1.5.



Рис.1.5. Система матеріального стимулювання праці працівників підприємства

Примітка. Складено автором на основі [40, с. 362]

Система матеріального стимулювання праці працівників підприємства передбачає низку різноманітних, взаємодоповнюючих і пов'язаних єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності. При цьому формування системи відбувається в три етапи: постановка цілей, ресурсне забезпечення та побудова систем матеріального стимулювання праці та управління нею.

«Розподіл заробітної плати включає оцінку кількості та якості затраченої праці, здійснення на її основі матеріального заохочення і матеріальних санкцій. Умови і порядок стимулювання, встановлені в процесі формування і використання систем матеріальних стимулів праці, передбачають види, характер і розміри матеріального заохочення та матеріальних санкцій. В процесі формування і використання систем матеріальних стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні поточні та кінцеві результати, створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу, зменшенні витрат; реалізуються колективні й особисті економічні інтереси працівників, забезпечується перспектива підвищення матеріального стану» [15, с. 100].

Для побудови ефективної системи мотивації працівників підприємства важливо визначити фактори, що визначають систему матеріального стимулювання. Такі чинники забезпечують формування та використання спонукальних мотивів для задоволення колективних та особистих економічних інтересів працівників. Таким чином, залежно від характеру впливу на колективи працівників та окремих митців можна виділити три групи факторів: соціально-психологічні, економічні та організаційні (рис. 1.6).

«Класифікація вищезазначених факторів визначає основний зміст принципів матеріального стимулювання праці працівників підприємства:

- забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності;

- диференціація заробітної плати за групами працівників, умовами праці, трудовими досягненнями, тощо;
- забезпечення перспективи зростання заробітної плати протягом усієї трудової діяльності на кожному робочому місці;
- матеріальне стимулювання;
- забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівнянню з темпами підвищення заробітної плати;
- забезпечення можливості підвищення заробітної плати за виконання складних, тобто найбільш відповідальних, важливих і потрібних трудових процесів;
- оптимальне поєднання централізації та самостійності підприємств у матеріальному стимулюванні праці» [23].

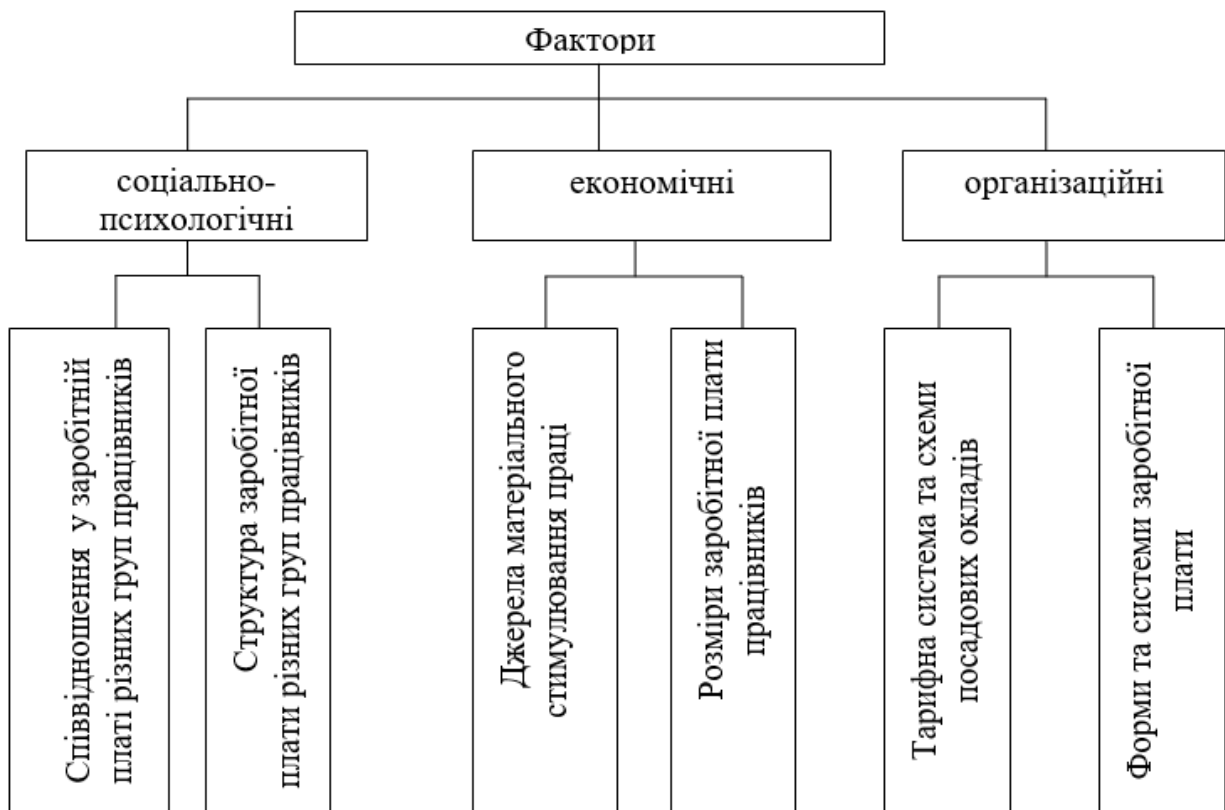


Рис. 1.6. Класифікація факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці працівників підприємства

Примітка. Складено автором на основі [23]

Метою формування системи матеріальних стимулів праці є забезпечення належного співвідношення заробітної плати працівників підприємства з кількістю і якістю праці. В цьому контексті важливим є виділення групи працівників підприємства за рівнями оплати праці. Відтак, виокремлюють базову групу працівників, діяльність якої відображає основні та перспективні завдання і лише після цього формують склад інших груп працівників. При цьому рівень стимулювання буде виражати співвідношення у середній заробітній платі базової та даної групи працівників.

Іншим важливим напрямом визначення цілей систем матеріальних стимулів праці працівників підприємства є формування структури заробітної плати на основі факторів, що визначають трудовий внесок працівників (поточні та кінцеві результати праці).

«Поточні результати виробничо-господарської діяльності підприємства визначаються постійними і змінними факторами. До постійних факторів належать ті, які формуються в процесі навчання, підвищення кваліфікації, виробничо-господарської діяльності, освоєння передових прийомів і методів праці, участі у роботі громадських організацій (освіта, загальний стаж роботи за даною професією або функцією, досвід, практичні навички, теоретичні, професійні, спеціальні знання, стиль роботи тощо). При цьому, змінними факторами є ті, які діють обмежений час (акуратність, ініціативність, фізичні й розумові зусилля, відповідальність за обладнання, безпека підлеглих або колег, трудова сумлінність, умови праці і т.п.)» [30, с. 95].

Між цими двома групами факторів існує тісний зв'язок, оскільки вони визначають внесок працівника в поточну та кінцеву продуктивність. Високі поточні результати сприяють високим результатам. Тому для продуктивної діяльності працівників підприємства, крім матеріального заохочення, необхідно створити умови для підвищення кваліфікації та знань працівників, їх свідомості, працьовитості, ентузіазму та розвитку діяльнісних навичок.

Щоб стимулювати внесок працівників у роботу, компанії використовують бонуси. Кожний підрозділ підприємства із загальної суми

коштів на преміювання може призначати поточні (місячні, квартальні) премії всім працівникам і одноразові премії певній кількості працівників за вагомий внесок у досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства. діяльність компанії. Система преміювання за результатами роботи персоналу підприємства представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Система преміювання за результатами праці персоналу підприємства

№	Види стимулювання	Показники	Коло преміювальних	Розмір доплат
1.	Оцінка заслуг	Результативність праці, об'єм виконаних робіт за день, професійна майстерність, ініціатива	Працівники, службовці та інші категорії	10-60% тарифної ставки чи посадового окладу
2.	За зниження рівня неякісної продукції	Недопущення росту рівня неякісної продукції, якість праці.	Працівники основного та допоміжного виробництва	Премія до 3% від рівня тарифної ставки
3.	За професійну майстерність	Результативність праці, високий рівень виконання робіт	Працівники основного та допоміжного виробництва та службовці	Диференційовано від стажу роботи
4.	Участь в прибутках	Ріст основних показників діяльності підприємства	Всі працівники підприємства	Щорічно та «відкладні» виплати визначаються в залежності від економічного стану підприємства, При цьому має бути передбачена диференціація між прибутковими та неприбутковими приблизно 1:3 чи 1:5
5.	Преміювання з експорту випущеної продукції	Частка продукції, випущеної на експорт, в загальному об'ємі випущеної продукції	Підрозділи задіяні у випуску експортної продукції	Диференційовано від вкладу кожного підрозділу

Примітка. Складено автором на основі [54, с. 367]

Конкретні матеріальні стимули працівників підприємства формуються в процесі застосування форм та систем заробітної плати. «Виокремлюють чотири

форми оплати праці: відрядну; почасову; комбіновану (почасово-відрядну); комісійну. Так, при відрядній формі розмір заробітної плати визначається за кількістю виготовленої продукції. Основою розрахунків є розцінка, тобто заробітна плата за одиницю виготовленої продукції. Відрядна форма оплати добре стимулює зростання обсягів виробництва (продуктивність праці), але не зацікавляє працівників у виготовленні якісної продукції. Використання цієї форми оплати праці потребує встановлення обґрунтованих норм виробітку, чіткого обліку їх використання, що особливо важливо, воно не повинно призводити до погіршення якості продукції, порушень технологічних режимів. При цьому, почасова форма оплати праці ставить в залежність розмір заробітної плати від кількості відпрацьованого часу. Вона більшою мірою спрямована на стимулювання якісної роботи, але практично не зацікавляє працівників у збільшенні обсягів виробництва. Застосовується у випадках, коли важко встановити норми часу чи виробітку, а також коли не має необхідності або можливості нарощувати обсяги виробництва» [59, с. 65].

Вищевикористані форми заробітної плати передбачають різні системи оплати праці працівників підприємства (рис. 1.5).

«Комбінована (почасово-відрядна) форма оплати праці базується на тому, що заробіток працівника складається з трьох частин: погодинної (включає тарифну оплату, доплати, надбавки); відрядної (формується як доплата за виконання нормативних завдань); преміальної (складається з премій за виконання певних показників). Особливістю комбінованої форми є те, що вона органічно поєднує переваги відрядної і погодинної форми оплати праці, а також усуває їх можливі недоліки» [5, с. 332].

Традиційні методи оплати праці для різних категорій працівників підприємства часто не забезпечують достатньої стимуляції трудової активності. Саме тому в зарубіжній практиці використовується комісійна форма оплати праці, яка реалізує мотиваційну функцію. Цей метод враховує конкретний внесок кожного працівника у досягнення відповідних результатів підприємства. Отже, розмір заробітної плати працівника визначається певним економічним

ефектом, який підприємство отримує завдяки його участі у досягненні цілей.

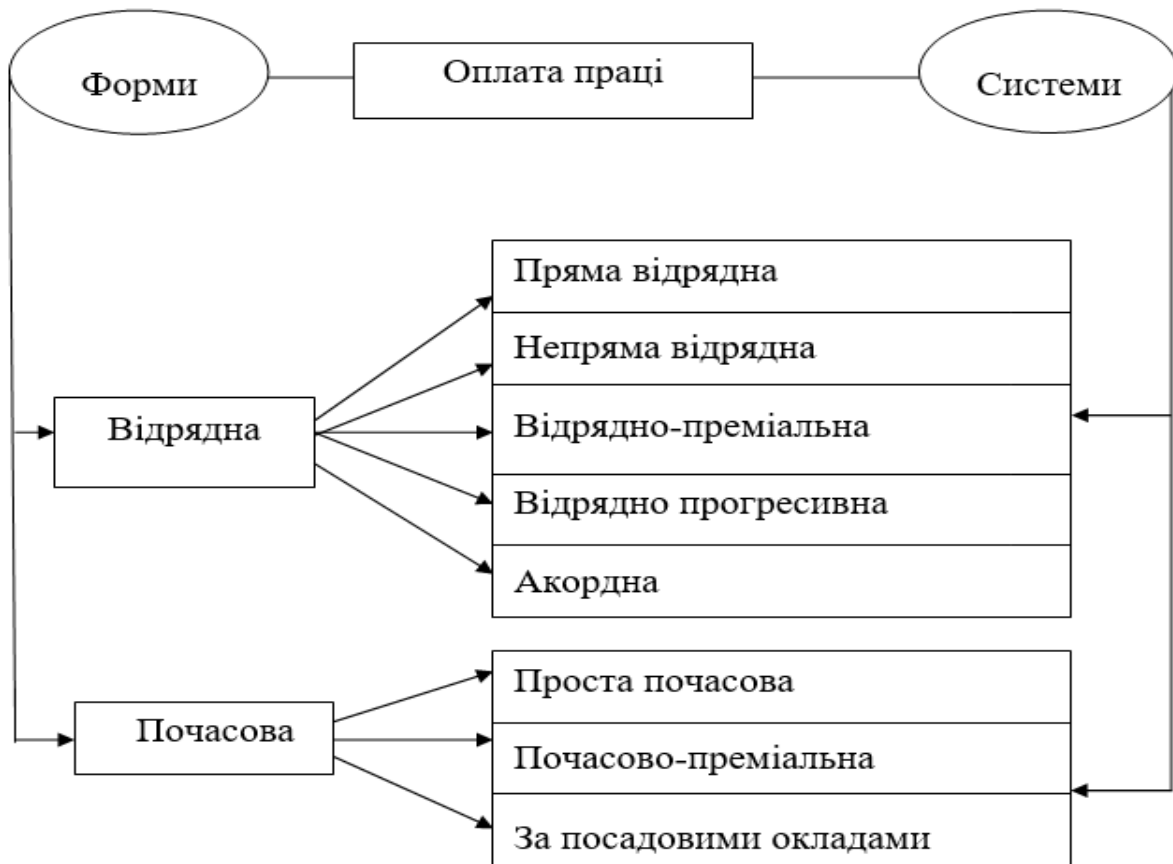


Рис. 1.7. Форми та системи оплати праці працівників підприємства

Примітка. Складено автором на основі [9, с. 227]

«Виходячи із основних видів стимулів, формування ефективної системи мотивації працівників підприємства здійснюється на основі використання широкого кола методів:

- економічних (прямих) – заробітна плата (різні форми та системи заробітної плати); премії за продуктивну працю і раціоналізацію; участь у прибутках; заохочувальні, компенсаційні та гарантійні виплати; доплати за стаж і сумлінну працю на підприємстві;

- економічних (непрямих) – пільгове харчування; нагороди цінними подарунками; кредити на житло та придбання товарів; відшкодування витрат за користування житлом, транспортом, зв'язком; оплата навчання;

- адміністративних – гнучкі робочі графіки; зміни у режимі праці; сприяння творчим відпусткам і відрядженням;
- організаційно-виробничих – охорона праці; покращання умов праці; збагачення праці; програми підвищення якості праці;
- морально-психологічних – подяки; оголошення та повідомлення досягнень; участь у системі оцінки результатів праці; нагороди почесними відзнаками; проведення урочистих зібрань;
- соціальних (негрошових) – кар'єра; участь у прийнятті рішень на більш високому рівні; профілактичне та лікувально-оздоровче медичне обслуговування; зміна соціального статусу працівника» [32, с. 240].

Таким чином, новітні підходи до формування ефективної системи мотивації працівників підприємства повинні передбачати як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання, використовувати концептуальні особливості моделей мотивації, набуті науковцями та практиками в галузі менеджменту відповідно до характеристик персоналу компанії та умови часу.

Висновки з розділу 1

Для ефективного функціонування компанії важлива мотивація її співробітників, яка передбачає стимулювання їх до певної поведінки, виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети та мети компанії. Мотивація вимагає формування навичок, наполегливості та розуміння людської природи у бізнес-лідерів для мотивації співробітників до більш високого рівня зусиль, відповідальності, ефективності, якості та досягнення хороших результатів роботи.

Поведінка та мотивація працівника визначаються системою цінностей компанії, колективу та соціальними нормами. Якщо цінності визначають спрямованість поведінки і мотивацію працівника, то норми регулюють конкретні дії. Мотивація пояснює рушійні сили поведінки співробітників. При цьому сама мотивація не гарантує успіху, оскільки поведінка співробітника стає мотивованою в залежності від взаємодії багатьох факторів. Мотивувати

працівника означає надати йому можливість реалізувати свої внутрішні інтереси під час роботи.

Мотивована діяльність співробітників компанії не тільки стимулює виконання якісної роботи, але й забезпечує їх внутрішнє задоволення. Мотиваційний вплив має базуватися на глибоких змінах системи інтересів і стимулів. Останні є тими детермінантами, використання яких дасть змогу ефективно управляти процесами мотивації і на цій основі створювати умови для підвищення якості праці.

Процес мотивації працівників підприємства має базуватися на відповідному методичному забезпеченні. Тому для досягнення пріоритетних цілей підприємства шляхом використання мотиваційної функції використовуються різноманітні методи мотивації – способи та прийоми, які спонукають працівників до реалізації власного трудового потенціалу для цілей підприємства шляхом максимального впливу на їхні потреби, як можна, і причини.

Метою формування системи матеріального стимулювання праці є забезпечення правильного співвідношення заробітної плати працівників підприємства з кількістю та якістю праці. У цьому контексті важливо виділити групу співробітників компанії за рівнем заробітної плати. Тому виділяють основну групу працівників і лише після цього вона формує склад інших груп працівників.

Новітні підходи до формування ефективної системи мотивації працівників підприємства мають передбачати як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання, використовувати концептуальні особливості моделей мотивації, надбання науковців і практиків у галузі менеджменту відповідно до характеристик персоналу компанії та умов часу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ФІЛІЇ «ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКА ДЕД» ДП «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ОБЛАВТОДОР» ВАТ «ДАК «АВТОМОБІЛЬНІ ДОРОГИ УКРАЇНИ»

2.1. Організаційне забезпечення ефективної системи мотивації працівників досліджуваного підприємства

Конкурентоспроможність підприємства та здатність до досягнення стратегічних цілей визначаються наявністю висококваліфікованих працівників, які володіють силами ефективною та продуктивною праці, стимульованою мотивацією. Таким чином, організаційне забезпечення ефективної системи мотивації працівників на досліджуваному підприємстві передбачає впровадження організаційно-розпорядчих, управлінських та інших заходів з боку його керівництва.

«Філія «Великобerezовицька дорожня експлуатаційна дільниця» створена як відокремлений підрозділ дочірнього підприємства «Тернопільський облавтодор» ВАТ «Державна акціонерна компанія «Автомобільні дороги України», утвореного відповідно до наказу Державної служби автомобільних доріг України від 09.04.2002 № 156. Філія не є юридичною особою, діє відповідно до законодавства та Положення, має окремий баланс, розрахунковий рахунок у банку, печатку та штампи зі своїм найменуванням» [39].

Філія створена з метою забезпечення економічних інтересів і задоволення потреб держави, населення та оборони країни у вдосконаленні та розвитку автомобільних доріг загального користування, розширення можливостей виробничого та соціального розвитку підприємства, підвищення ефективності роботи підприємства. використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів на основі спільної діяльності, розподілу праці та кооперації.

Філія «Великобerezовицька ДЕД» забезпечує потреби філій ДП «Тернопільський облавтодор», інших підприємств дорожньо-будівельними

матеріалами, конструкціями, деталями, іншими матеріально-технічними ресурсами на договірній основі.

«Предметом діяльності Філії є:

- виконання робіт з будівництва, реконструкції, ремонту та утримання автомобільних доріг, мостів, інших споруд та елементів обстановки доріг;
- забезпечення сталої роботи на автомобільних дорогах у умовах стихійного лиха, аварій, катастроф і подолання їх наслідків;
- виробництво товарів народного споживання, надання платних послуг населенню, фізичним та юридичним особам;
- закупівля, постачання та збут продукції, матеріалів і енергоносіїв;
- автомобільні перевезення вантажів і пасажирів як на території України, так і за її межами;
- створення і розвиток мережі закладів дорожнього сервісу;
- технічне обслуговування та ремонт дорожньої техніки і автотранспортних засобів;
- виготовлення дорожніх знаків, інформаційних та рекламних щитів, знаків з техніки безпеки, малих архітектурних форм;
- виробництво і реалізація сільськогосподарської продукції;
- проведення бартерних, клірингових та лізингових операцій;
- надання послуг у галузі маркетингу, а також посередницьких, складських та транспортно-експедиційних послуг;
- проведення фінансово-економічного аналізу діяльності;
- складання проектно-кошторисної документації;
- забезпечення функціонування лікувальних та оздоровчих закладів, надання туристичних послуг, проведення спортивних, культурно-масових та інших заходів;
- здійснення природоохоронних заходів, спрямованих на зниження і компенсацію негативного впливу виробництва на природне середовище, здоров'я і майно людей;

- охоронні послуги перевізникам вантажів на автомобільних дорогах;
- виконання інших функцій, пов'язаних з реалізацією покладених на нього завдань, які не суперечать чинному законодавству» [39].

Система стимулювання філії через матеріальні та моральні механізми спрямована на максимальне використання оцінювальних показників для ефективного планування та організації роботи підприємства. Вона також враховує індивідуальні особливості фахівців, сприяє оптимізації структури підрозділів, плануванню кар'єри та застосуванню індивідуальних підходів до мотивації персоналу.

У рамках матеріального стимулювання філії використовує різні інструменти, такі як заробітна плата, преміювання, надбавки, доплати та виплати. Наприклад, на підприємстві застосовується погодинна та відрядно-преміальна системи оплати праці. Працівникам сплачується за фактично відпрацьований час, а також можливі премії за досягнення та перевищення конкретних робочих показників.

Важливою частиною системи є моральне стимулювання, що враховує ініціативність, дисципліну, спрямованість на підвищення кваліфікації та інші якості співробітників. Це сприяє підвищенню ефективності праці та досягненню стратегічних цілей підприємства. «Такий процес сприяє покращенню використання робочої сили, підвищенню якості продукції. При цьому забезпечена зацікавленість працівників у досягненні високої ефективності. Важлива умова застосування преміальної системи оплати праці полягає в тому, що премія виплачується лише в тому випадку, якщо працівник дійсно вплинув на досягнення цілей підприємства» [39].

Система оплати праці працівників філії передбачає наявність основної та додаткової премій. Основна премія виплачується за досягнення результатів у основній діяльності підприємства. Це може включати в себе досягнення конкретних робочих показників, виконання завдань та цілей, пов'язаних із загальною стратегією підприємства.

Додаткова премія призначена для акцентування уваги співробітників на просування конкретної продукції чи послуг. Це може бути спрямоване на стимулювання успішного впровадження нових ідей, рекламних кампаній або розвитку нових продуктів. Такий підхід дозволяє ефективно мотивувати працівників до досягнення конкретних стратегічних цілей підприємства.

«Надбавки встановлюються окремим працівникам досліджуваного підприємства за високі трудові успіхи; виконання унікальних обов'язків; ключові компетенції; вислугу років; матеріальну відповідальність. При цьому, доплати встановлюються за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; понаднормові роботи; поєднання посад; наставництво; виконання обов'язків, які потребують великої відповідальності. Разом з тим, одноразові виплати можуть фінансуватися з різних джерел і встановлюватись окремим працівникам філії за внесення раціональних пропозицій, значну економію коштів» [39].

Для працівників досліджуваного підприємства передбачені також доплати за шкідливі та небезпечні умови праці. Розмір доплат у залежності від фактичного стану умов праці встановлюється керівником підприємства за по шкалі, у залежності від суми значень $X_{\text{факт}}$ (тривалість впливу шкідливих і небезпечних чинників).

Для урахування тривалості впливу шкідливих і небезпечних чинників у ході робочого дня значення $X_{\text{ст}}$, що встановлені у відповідності зі ступенем безпеки і шкідливості чинників, корегуються по формулі:

$$X_{\text{факт}} = X_{\text{ст}} * T / 100, \quad (2.1.)$$

де: T – тривалість дії чинника у відсотках (%) за робочий день або зміну (якщо тривалість дії чинника перевищує 90 % робочого часу, то необхідно приймати $T = 100$ %).

Знайдені значення T та $X_{\text{факт}}$ заносяться відповідно в графу 8 і графу 9 карти умов праці.

У випадку обмеження можливості проведення експериментальних вимірів або розрахунку чинників виробничого середовища допускається, як виняток,

застосування методу експрес-оцінки стану умов праці по критеріях, при цьому оцінка в 3 бали дається тільки на підставі експериментальних вимірів.

Для визначення розміру матеріальних доплат за шкідливі умови праці нами було проаналізовано економічний стан філії «Великобerezовицька ДED», щоб реально оцінити її можливість забезпечити своїх працівників безпечними умовами праці (сучасним обладнанням, матеріальними надбавками).

За шкідливі умови праці філія «Великобerezовицька ДED» здійснює доплати в залежності від умов праці (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

**Розмір доплат у залежності від фактичного стану умов праці
в філії «Великобerezовицька ДED»**

На роботах.	Х. Фактично, бал.	Розмір доплат до тарифної ставки (окладу), %
З важкими і шкідливими умовами праці.	До 2,0	4
	2,1–4,0	8
	4,1–6,0	12
З особливо важкими й особливо шкідливими умовами праці.	6,1–8,0	16
	8,1–10,0	20
	Більш 10,0	24

Примітка. Складено автором на основі [39]

Умови праці у філії "Великобerezовицька ДED" охоплюють сукупність факторів трудового процесу та виробничого середовища, в якому працюють працівники. Шкідливий виробничий фактор розглядається як елемент середовища та трудового процесу, який, при певних умовах (таких як інтенсивність, тривалість і інші), може викликати професійні захворювання, тимчасове або стійке зниження працездатності та підвищення частоти соматичних та інфекційних захворювань у працівників.

Важливо звертати увагу на медичний та організаційний контроль умов праці, щоб забезпечити безпеку та здоров'я працівників та уникнути негативного впливу шкідливих факторів на їхнє здоров'я. «В філії «Великобerezовицька ДED» шкідливими виробничими факторами є:

- фізичні фактори (мікроклімат, неіонізуючі електромагнітні поля і випромінювання, іонізуючі випромінювання, виробничий шум, ультразвук, інфразвук, вібрація, освітлення);
- хімічні фактори (речовини хімічного походження, речовини біологічної природи, що отримані хімічним синтезом);
- біологічні фактори (мікроорганізми-продуценти, живі клітини і спори, що містяться в препаратах, патогенні мікроорганізми)»
- фактори трудового процесу (важкість праці, напруженість праці)» [39].

Виходячи з принципів Гігієнічної класифікації, умови праці в філії поділяють на 4 класи (табл. 2.3).

Таблиця 2.2

Характеристика умов праці по класах в філії «Великобerezовицька ДED»

Клас	Умови праці	Характеристика умов праці
1.	Оптимальні	Умови, за яких зберігається не лише здоров'я працюючих, а й створюються передумови для підтримання високого рівня працездатності
2.	Допустимі	Характеризуються такими рівнями факторів виробничого середовища і трудового процесу, які не перевищують встановлених гігієнічних нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму відновлюються за час регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни та не чинять несприятливого впливу на стан здоров'я працюючих та їх потомство в найближчому і віддаленому періодах
3.	Шкідливі	Характеризуються такими рівнями шкідливих виробничих факторів, які перевищують гігієнічні нормативи і здатні чинити несприятливий вплив на організм працюючого та/або його потомство
4.	Небезпечні (екстремальні)	Характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, вплив яких протягом робочої зміни (або ж її частини) створює загрозу для життя, високий ризик виникнення важких форм гострих професійних уражень

Примітка. Складено автором на основі [39]

У філії "Великобerezовицька ДЕД" вивчення стану умов і безпеки праці, а також розробка комплексних заходів для досягнення нормативів і підвищення рівня охорони праці базуються на використанні показників єдиної державної системи. Оцінка умов праці здійснюється через проведення атестації робочих місць, аналіз умов праці та вимірювання факторів виробничого середовища. Ці дані відображаються у картах умов праці на робочих місцях. Метою цієї оцінки є створення належних умов праці для персоналу підприємства, сприяючи тим самим мотивації його працівників.

Організаційне забезпечення ефективної системи мотивації працівників включає комплекс заходів керівництва, спрямованих на стимулювання персоналу до ефективного виконання завдань, підвищення продуктивності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

2.2. Оцінка рівня мотивації працівників в досліджуваному підприємстві

Мотивація працівників є ключовим фактором для ефективного функціонування та успіху підприємства. Філія "Великобerezовицька ДЕД" визнає свій персонал як основний ресурс, який реагує на всі зміни на підприємстві. Керівництво підприємства приділяє увагу своєчасній виплаті заробітної плати, мотивації та матеріальному заохоченню працівників, а також створенню позитивного психологічного клімату в колективі.

У сучасних умовах важливим є розрізнення матеріального та нематеріального стимулювання, які можуть приймати різні форми, часто взаємодіючи між собою та переходячи одна в одну. Матеріальне винагородження не лише дозволяє отримувати певні блага, але також приносить повагу та шану.

В цілому, правильна мотивація персоналу стає ключовим чинником для досягнення успіху підприємства, забезпечуючи ефективну роботу колективу та

підвищення добробуту працівників. Відтак, «матеріальна мотивація – це прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від низки макро і мікроекономічних чинників, у тому числі:

- рівня особистого доходу;
- диференціації доходів на підприємстві та суспільстві в цілому;
- структури особистого доходу;
- матеріального забезпечення наявних грошових доходів;
- дієвості матеріальних стимулів, які застосовує підприємство» [6, с. 211].

Матеріальне стимулювання праці на підприємстві базується на системах оплати праці, зокрема тарифній та безтарифній. Тарифна система дозволяє порівнювати різні види праці, враховуючи їхню складність та умови виконання. У безтарифній системі оплати праці заробітна плата працівників представлена часткою у фонді оплати праці всього підприємства або окремого підрозділу.

Розмір заробітної плати працівників у цих системах залежить від різних факторів, таких як складність та умови виконання роботи, професійно-ділові якості працівників, їх результати та господарська діяльність підприємства.

«Заробітна плата складається із основної заробітної плати – винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки), яка встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців та додаткової заробітної плати – винагороди за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій» [8, с. 12].

Заробітна плата за своєю структурою є неоднорідною, оскільки може включати постійну та змінну заробітні плати, що є потужним стимулом для праці. «До заохочувальних та компенсаційних виплат належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними

системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми» [23]. Так, доплати є важливою складовою матеріального стимулювання працівників на підприємстві. Це форма винагороди, яка виплачується за додаткові результати праці та ефективність на конкретній ділянці чи в певних умовах. Доплати можуть бути спрямовані на заохочення працівників до досягнення конкретних цілей, покращення продуктивності та якості роботи.

Крім доплат, також використовують надбавки та компенсації, які можуть бути пов'язані з особливими умовами праці, наприклад, робота у шкідливих умовах або в нестандартний графік. Премії, в свою чергу, можуть бути виплачені за досягнення високих результатів, перевищення поставлених завдань або інші виняткові вклади в роботу підприємства. «Доплати на відміну від тарифу не є обов'язковим і постійним елементом заробітної платні. Збільшення розміру доплат залежить головним чином від зростання індивідуальної ефективності праці конкретного працівника і його внеску в колективні результати. При цьому, надбавка до заробітної платні – грошові виплати понад зарплати, які стимулюють працівника до підвищення кваліфікації, професійної майстерності і тривалого виконання суміщення трудових обов'язків» [59, с. 63]. Це важливий аспект соціального пакету та компенсацій для працівників. Надбавки за вислугу років є частою практикою в багатьох підприємствах і є формою визнання та заохочення тривалого і відданого трудового стажу працівника на підприємстві.

Ця система може враховувати збільшення надбавок зі зростанням стажу роботи, що може стимулювати працівників залишатися на підприємстві та вдягати свій досвід у його розвиток. Такі додаткові винагороди можуть включати в себе також компенсації за особливі умови праці чи ризик, що пов'язаний з конкретним видом діяльності.

**Система виплати надбавки за вислугу років
працівникам філії «Великобerezовицька ДED»**

Стаж роботи	Надбавка, %
від 1 до 3 років	7
від 3 до 5 років	10
від 5 до 10 років	15
від 10 до 15 років	20
від 15 до 20 років	25
від 20 до 25 років	30
більше 25 років	40

Примітка. Сформовано автором на основі [39]

Преміювання працівників відповідно до результатів роботи та досягнень є дієвим засобом стимулювання та підвищення мотивації. Цей підхід сприяє виробленню ефективної трудової культури та стимулює працівників до досягнення високих результатів.

При встановленні критеріїв для преміювання, таких як якість виконання робіт, дотримання строків та інші параметри, філія «Великобerezовицька ДED» враховує не лише кількісні, а й якісні аспекти праці. Це дозволяє сприяти удосконаленню робочих процесів та досягненню визначених цілей.

Система преміювання з фіксованим відсотком від заробітку за відрядними розцінками або тарифними ставками надає прозорий та справедливий механізм стимулювання працівників за їхній внесок у загальний успіх підприємства.

Введення системи основної та додаткової премій є дієвим підходом для стимулювання працівників та визначення їхнього внеску у різні аспекти діяльності підприємства. Основна премія, яка виплачується за досягнення результатів в основній діяльності, спрямована на підтримку високих стандартів в основних сферах роботи працівника.

Додаткова премія, яка акцентує зусилля працівників на конкретну продукцію чи послуги, може бути ефективним засобом стимулювання

досягнення стратегічних цілей підприємства або підтримки певних видів діяльності.

Таблиця 2.4.

Система преміювання робітників філії «Великобerezовицька ДED»

Напрямки та показники преміювання	Умови преміювання	Розмір премій, %
1	2	3
1. Виконання плану виробництва	Забезпечення виконання заданого обсягу робіт при дотриманні встановлених термінів і забезпеченні якості	15%
2. Підвищення продуктивності праці	Зниження трудомісткості одиниці ремонтних робіт; виконання робіт з меншою чисельністю робітників	1-15% за кожен % підвищення продуктивності, але не більше 15%
3. Покращення якості продукції (робіт)	Зниження втрат від неякісної продукції; збільшення здачі продукції з першого пред'явлення	Встановлюється гнучко в залежності від досягнутих результатів, але не перевищує 15%
4. Зниження матеріальних витрат	Економія окремих видів матеріальних ресурсів, електроенергії, зменшення відходів матеріалів та сировини	Встановлюється залежно від суми економії, розміром не обмежується

Примітка. Сформовано автором на основі [39]

Те, що працівник може ознайомитися з оцінкою своєї діяльності перед виплатою премії, сприяє прозорості та розумінню причин винагородження, що може позитивно позначитися на мотивації та залученні працівників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Методи оцінки діяльності працівників філії «Великобerezовицька ДED»

Метод оцінки	Суть методу	Зміст
1	2	3
Центр оцінки (Assessment Centre)	Модельовання ситуацій, в яких повинні виявитися професійно важливі якості працівника підприємства.	Оцінюється поведінка працівника підприємства
Оцінка досягнення цілей (MBO – Management Objectives)	Постановка цілей на певний термін і перевірка рівня їх досягнення після закінчення встановленого терміну.	Оцінюється результат роботи
Оцінка по компетенціях (Competence Appraisal)	Оцінка наявності у працівника філії «Великобerezовицька ДED» компетенцій, визначених підприємством (набору особистих і професійних якостей, необхідних для ефективної діяльності та ін.).	Оцінюються якість роботи, виконаної працівником
Оцінка 3600	Оцінка співробітника керівником, клієнтами (зовнішніми або внутрішніми), підлеглими, самооцінка за однаковими критеріями.	Всестороння оцінка працівника

Примітка. Сформовано автором на основі [39]

Кількісні та якісні критерії оцінки є важливими елементами у системі мотивації та оцінки працівників. Кількісні показники надають конкретні числові значення досягненням та результатам, що спрощує порівняння та аналіз продуктивності. Якісні критерії враховують характеристики якості виконаної роботи та особисті якості працівника.

Застосування комбінованих методів оцінки персоналу вказує на гнучкість підходу підприємства та бажання враховувати різноманітні аспекти працівників. Це може включати в себе підсумкові оцінки, цілі, розвиток навичок та інші аспекти.

Використання широкого спектру критеріїв свідчить про бажання створити більш об'єктивну та комплексну систему оцінки, що враховує не лише кількість, але і якість роботи працівника. «Кількісні показники є найточнішим критерієм оцінки ефективності праці персоналу підприємства. Проте, специфіка деяких посад не дозволяє кількісно виміряти результати їх праці. В таких випадках досліджуване підприємство застосовує якісні показники. Якісні показники виступають критеріями ефективності роботи, які можна оцінити за допомогою шкал оцінки (балів) (наприклад, акуратність в роботі, своєчасність виконання робочих задач, уміння брати на себе відповідальність, дисципліна, лояльність до підприємства, уміння планувати і організувати роботу, уміння розставляти правильні пріоритети)» [39].

«Матеріальне негрошове стимулювання – це різновид стимулювання, регулюючий поведінку працівника на основі використання тих матеріальних благ, які в умовах конкретної системи господарювання не можуть отримуватися за гроші. Так, система негрошових стимулів працівників досліджуваного підприємства включає: медичне обслуговування, страхування; виплати натурального характеру (товари, що видаються в порядку натуральної оплати) і знижки на придбання товарів; навчання (курси підвищення кваліфікації, тренінги); харчування; дитячий відпочинок (наприклад, продаж путівок до баз відпочинку за пільговою ціною); виплата лікарняних, відпусток; матеріальна допомога у важких і кризових ситуаціях (у зв'язку з хворобою, нещасним

випадком, втратою близьких родичів); подарунки до дня народження, весілля, з нагоди народження дитини» [59, с. 65].

Нематеріальне стимулювання персоналу підприємства передбачає: «задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами на підприємстві та за його межами» [59, с. 63]. Основний ефект який досягається до допомогою нематеріальної мотивації – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості працівників в підприємстві.

Таким чином, одним із основних завдань керівництва філії «Великобerezовицька ДED» є поєднання всіх доступних форм мотивації з метою стимулювання ефективної праці персоналу, розкриття та використання його трудового потенціалу.

2.3. Аналіз дієвості використання досліджуваним підприємством інструментарію мотивації працівників

Важливим етапом вдосконалення системи мотивації праці на філії "Великобerezовицька ДED" є аналіз ефективності використання інструментарію мотивації працівників. Цей аналіз служить передумовою для розробки та впровадження ефективних систем мотивації персоналу, які враховують різноманітні інтереси і потреби працівників. Такі системи раціонально поєднують у собі методи матеріального і нематеріального заохочення, спрямовані на стимулювання ефективної діяльності працівників в інтересах суспільства.

На даній філії використання мотиваційних інструментів здійснюється відповідно до чинного нормативно-правового забезпечення. «Показниками ефективності мотиваційної системи працівників досліджуваного підприємства

є: наявність чи відсутність додаткових соціальних гарантій, методів мотивації не передбачених чинним законодавством, плинність та закріпленість кадрів, збільшення стажу роботи найцінніших для підприємства кадрів, збільшення кількості працівників, які одержали або мають бажання одержати фахову освіту, підвищити свою кваліфікацію. Одним із показників ефективності мотиваційних заходів в досліджуваному підприємстві може служити ступінь задоволення персоналу своєю роботою» [39].

Вплив на мотивацію працівників підприємства є складним завданням, оскільки способи мотивації постійно змінюються і можуть варіювати в часі. Те, що зараз може стимулювати працівника, завтра може втратити свою ефективність. Тому важливо вивчати індивідуальні потреби, бажання та пріоритети кожного працівника для розробки ефективних стратегій мотивації.

Фактори, що впливають на результати роботи персоналу філії "Великобerezовицька ДЕД", включають політику керівництва, рівень заробітної плати, умови праці, ступінь контролю, міжособистісні відносини, кар'єрні можливості, визнання досягнень, міра відповідальності та шанси на професійний ріст.

Одним із ключових аспектів якісної визначеності праці є якість робочої сили, включаючи кваліфікацію, професіоналізм, творчість та інтенсивність праці. Складність роботи пов'язана із зазначеними елементами, а якість праці визначається також відповідальністю та напруженістю. Інтенсивність праці, яка вимірюється напруженістю в одиницю часу, впливає на результативність та сприяє задоволенню потреб працівників.

Матеріальне заохочення сприяє результативності мотивації праці, якщо воно базується на таких засадах: «комунікація, співробітництво та згода між працівниками та адміністрацією щодо загальних принципів оплати праці; обґрунтована система оцінки кількості та якості робіт відповідно до їх обсягу; добре продумані та обґрунтовані критерії виміру та оцінки; виважені нормативи, контроль за ними, періодичний перегляд; чітке узгодження

заохочення з результативністю діяльності; винагородження, особливо додаткове, не за рівень результативності взагалі, а саме за ті показники, які пов'язані з якістю роботи» [56, с. 204].

Організація оплати праці на досліджуваному підприємстві може ефективно базуватися на вищезазначених принципах. Матеріальне стимулювання виступає ключовим чинником в системі мотивації працівників, і вибір форм заробітної плати є важливою частиною цього процесу.

Підприємство має можливість самостійно обирати форми заробітної плати, враховуючи специфіку своєї діяльності. Ці форми визначають залежність розміру заробітної плати від різних аспектів, таких як якість та кількість праці, досягнення результатів. Вони стають елементом механізму визначення індивідуальної заробітної плати.

Керівництво підприємства має можливість управляти інтенсивністю та якістю праці персоналу, обираючи конкретні форми заробітної плати та систему формування заробітку. Погодинна та відрядна форми заробітної плати дозволяють побудувати річні механізми зв'язку між трудовим внеском працівника та його заробітною платою.

«Правильно обрана система заробітної плати, яка враховує особливості трудового процесу, завдання, що стоять перед конкретним робочим місцем, професією і кваліфікацією робітника, його особисті інтереси, є ефективним організаційним засобом і значним мотивуючим фактором. Тому аналіз практики організації заробітної плати, що включає оцінювання ефективності використовуваних форм і систем, має проводитися систематично і кваліфіковано. Це сприятиме підвищенню результатів виробництва, оптимальному поєднанню інтересів найманого працівника і роботодавця» [23].

Вибір форм і систем оплати праці, організація заробітної плати передбачають врахування багатьох чинників. «До найбільш важливих належать: функції працівників у виробничому процесі, зміст і характер їх роботи, умови праці, стратегічні цілі і поточні завдання підприємства, особливості виробництва на конкретних дільницях. Поряд з об'єктивними є і

суб'єктивні фактори, на які не можна не зважати: консерватизм мислення, звички і традиції, що склалися, організаційна інертність, яка чинить опір нововведенням» [46, с. 74]. Відтак, оплата праці у філії «Великобerezовицька ДED» є вагомим мотиваційним інструментом.

Адміністрація досліджуваного підприємства, враховуючи пріоритетні завдання якості та обсягів виробництва, розробляє різні системи заробітної плати, які пояснюються працівникам та додаються до колективної угоди. Проте профспілка може виступити проти цих систем, якщо вони передбачають надмірну інтенсифікацію праці, яка може негативно вплинути на здоров'я працівників. Критерієм вибору системи оплати праці повинен бути її вплив на зростання продуктивності праці, зменшення собівартості продукції та економічна ефективність.

Система доплат і надбавок має важливе значення в системі матеріального стимулювання працівників підприємства. Ці доплати можуть бути за високу професійну майстерність, високі досягнення в праці, вислугу років, виконання важливої роботи на термін, роботу в наднормовий час, високу інтенсивність праці, суміщення професій, виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників, освоєння нових норм трудових затрат, роботу у вихідні та святкові дні, нічну роботу, виїздну роботу.

Підприємства також можуть застосовувати нові системи оплати праці, такі як контрактна система та система участі в прибутках. Контрактна система передбачає укладення договору між роботодавцем і працівником, де встановлюються режим та умови праці, рівень оплати праці та інше. Система участі в прибутках означає розподіл частки прибутку між працівниками підприємства.

«Впровадження зазначеної системи викликане тим, що існуючі системи оплати праці не викликають у працівників реальної зацікавленості у значних загальних результатах підприємства. При цьому справедливий і зрозумілий для всіх розподіл частини прибутку між власником підприємства, адміністрацією і робітниками створює умови для хорошого психологічного клімату в колективі і

процвітання підприємства» [44]. Відтак, роль оплати праці в мотивації працівників підприємства є безперечною. Заробітна плата служить основним засобом задоволення особистих потреб працівників філії «Великобerezовицька ДED», а також стимулює економічний розвиток суспільного виробництва.

У філії "Великобerezовицька ДED" преміювання працівників здійснюється, враховуючи основні результати їх роботи, а також за допомогою спеціальних і додаткових систем преміювання. Система преміювання розроблена таким чином, щоб показники та умови не протирічили один одному. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли стимулюючий вплив на покращення одних результатів може впливати негативно на інші.

У контексті підприємства кожна категорія працівників має свою систему стимулів, яка пов'язана з участю в прибутках та наданням різних пільг. Ця система винагород визнається як еквівалент статусу та офіційного визнання конкретних працівників.

Премії на підприємстві виплачуються за якість виконання робіт та за їх своєчасність. Кожен робітник стимулюється до якісного та своєчасного виконання своєї роботи. Показники преміювання можуть бути спрямовані на підтримання досягнутого рівня, включаючи виконання виробничих завдань та забезпечення нормативного рівня якості. Також вони можуть бути спрямовані на подальше покращення результатів діяльності, таке як перевиконання виробничих завдань та зростання рівня порівняно з попереднім періодом.

На досліджуваному підприємстві нематеріальне стимулювання здобуває значний обсяг, поруч із матеріальним стимулюванням. Визнання моральних потреб працівників і задоволення їх можливостей сприяє підвищенню загальної мотивації. Забезпечення належних умов праці, охорона праці та інші заходи сприяють підвищенню продуктивності праці.

Таблиця 2.6

Показники і розміри преміювання у філії «Великобerezовицька ДED»

Професії	Показники преміювання	Розмір премій в % до тарифної ставки
Робітники, які керують машинами, механізмами і устаткуванням	Якісне і своєчасне виконання робіт (завдань) при умові безперебійного обслуговування виробничих частин, бригад і відсутність аварій і простоїв машин, механізмів і установок з вини робітників; за ті ж показники при роботі за нормованими завданнями.	До 30 До 40
Робітники задіяні на ремонті машин, механізмів і установок, електронних, теплових і водопровідних вузлів	Якісне виконання робіт у встановлений термін і достроково; за ті ж показники при роботі за нормованим графіком.	До 30 До 40
Робітники, які виконують відповідальні роботи для забезпечення стійкості і довговічності конструкцій	Якісне робіт у встановлений термін і виконання достроково; за ті ж показники при роботі за нормованим графіком.	До 30 До 40
Робітники зайняті на обслуговуванні машин, механізмів і установок, електро та теплових установок і інші робітники, які мають вплив на виконання плану робіт	Якісне і своєчасне виконання робіт, і безперебійне обслуговування механізмів.	До 20

Примітка. Сформовано автором на основі [39]

З метою оцінки ефективності використання інструментів мотивації працівників і стабілізації кадрових змін було проведено соціологічне опитування серед працівників філії "Великобerezовицька ДED". У опитуванні взяли участь 6 респондентів, кожен з яких оцінював критерії від 1 до 5 балів. За результатами опитування встановлено, що в умовах зниження рівня життя населення працівники розглядають працю як засіб забезпечення існування, а мотивація змістилася в бік зовнішніх результатів праці. Рівень оплати праці визнається найважливішим критерієм, отримавши 1-ше місце, тоді як можливості планування кар'єри респонденти віднесли до менш важливих, відзначивши їх на 5-му місці. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Ранжування критеріїв мотивації праці за оцінкою респондентів у філії
«Великобerezовицька ДED»**

Критерії	Сума балів	Ранги	Частка значимості критеріїв в сумі балів
Рівень оплати праці	30	1	33
Задоволеність працею, престиж	18	3	20
Планування кар'єри	6	5	7
Забезпеченість соціальними благами	24	2	27
Психологічний клімат в колективі	12	4	13
Всього	90	-	100,0

Примітка. Сформовано автором на основі [39].

Ми вважаємо, що така ситуація пояснюється відсутністю достатніх можливостей кар'єрного розвитку у співробітників компанії. Поряд з цим, 3-4 місця в рейтингу посідають такі важливі критерії мотивації праці, як задоволеність роботою та психологічний мікроклімат підприємства, які є визначальними чинниками психологічної мотивації у сфері управління персоналом. Тому матеріальні мотиви значною мірою переважають над моральними, а інтенсивність трудових мотивів персоналу змінюється залежно від типологічних груп працівників.

Таким чином, аналіз ефективності використання на підприємстві засобів мотивації працівників показує, що створення ефективної системи мотивації неможливе без розвиненої системи матеріального стимулювання, тому, крім системи гарантованої заробітної плати, підприємство має використовувати систему додаткового матеріального стимулювання, а також систему нематеріального стимулювання, яка сприятиме задоволенню основних моральних потреб працівників.

Висновки розділу 2

Конкурентоспроможність підприємства та можливість досягнення її стратегічних цілей визначаються наявністю висококваліфікованих працівників, мотивація яких є рушійним важелем ефективної та продуктивної діяльності.

Отже, організаційне забезпечення ефективної системи мотивації працівників досліджуваного підприємства передбачає здійснення організаційно-розпорядчих, управлінських та інших дій з боку його керівництва.

Важливою складовою діяльності працівників досліджуваного підприємства є мотивація як фактор, що забезпечує широку реалізацію потенціалу людини. Хороша мотивація персоналу підприємства допомагає забезпечити ефективне функціонування підприємства, створити умови для життя співробітників і підвищити добробут громадян.

Для ефективної мотивації співробітників досліджуване підприємство практикує використання декількох методів оцінки персоналу або розробку універсальної комбінованої методики, що включає елементи різних підходів. Результати оцінки персоналу комбінованими методами допомагають вирішувати управлінські завдання.

Аналіз ефективності використання в галузі засобів мотивації працівників є передумовою розробки та впровадження ефективних систем мотивації персоналу, які враховують різноманітні інтереси та потреби працівників, раціонально поєднують методи матеріального та нематеріального заохочення та забезпечують ефективність діяльності працівників. Такий аналіз показує, що створення ефективної системи мотивації неможливе без розвиненої системи матеріального стимулювання. Тому на підприємстві, крім системи гарантованої заробітної плати, необхідно використовувати систему додаткового матеріального стимулювання, а також систему нематеріального стимулювання, що сприятиме задоволенню основних моральних потреб працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Запровадження системи мотиваційного моніторингу на підприємстві

У сучасних умовах забезпечення ефективного функціонування підприємств потребує комплексної системи мотивації їх персоналу, заснованої на визнанні індивідуальної праці та правильному ставленні до кожного працівника. Тому для управління процесом мотивації доцільно запровадити на підприємстві систему моніторингу мотивації, яка дозволяє отримати повну та достовірну інформацію про об'єкт управління, сформулювати уявлення про стан і динаміку мотивації, орієнтація персоналу, моніторинг соціально-економічних наслідків управлінських рішень та вміння їх прогнозувати.

«Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. На рівні підприємств мотивація працівників має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, мотивів їх трудової діяльності, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Мотиваційний моніторинг передбачає проведення регулярних опитувань індивідів та аналіз наявної економічної, соціологічної, психологічної інформації» [32]. «Саме тому, ефективна система мотивації праці на підприємстві має охоплювати:

- дослідження складу і визначення значущості мотивів різних категорій працівників підприємства;
- розроблення системи стимулів, яка б відповідала визначеним перевагам;

- моніторинг впливу процесу мотивації і стимулювання на результати діяльності працівників і підприємства загалом;
- коригування процесу мотивації і стимулювання з урахуванням результатів моніторингу шляхом застосування різних форм і способів підтримки бажаної для організації поведінки» [32, с. 238].

«Основними завданнями мотиваційного моніторингу на підприємстві є: систематичне вимірювання і аналіз мотивації окремих працівників і підрозділів організації; оцінка ефективності систем і методів стимулювання праці; розробка пропозицій щодо удосконалення системи стимулювання стосовно різних категорій працівників; визначення та впровадження нових методів стимулювання праці; обґрунтування нових систем оплати праці з урахуванням різних категорій працівників; формування статистичних даних за рівнем мотивації персоналу і оцінками системи стимулювання з подальшим використанням інформації для розробки механізму мотивації та системи стимулювання персоналу; вивчення досвіду підприємств для визначення оцінки мотивації і застосування різних методів стимулювання» [28, с. 24].

Керівник підприємства повинен створювати специфічну мотиваційну структуру для працівників, розвивати в них необхідні мотиви та здійснювати пряме стимулювання дій. Такий підхід сприяє формуванню цілеспрямованого мотиваційного середовища, яке відповідає організаційній культурі підприємства, системі преференцій у трудовому колективі та індивідуальним перевагам працівників.

Результати аналізу діючої системи мотивації працівників філії «Великобerezовицька ДЕД» вказують на використання традиційних методів стимулювання праці. Хоча середньомісячна зарплата мала тенденцію до зростання, підвищення рівня оплати праці не призводило до підтримання постійної активності працівників та зростання виробництва. Використання лише фінансових заходів стимулювання спричиняло короткострокові результати. Основними мотиваційними факторами для працівників є інші аспекти, пов'язані з прагненням до успішної кар'єри.

Для даного підприємства рекомендується впровадження системи мотиваційного моніторингу на основі різноманітних мотиваційних елементів для стимулювання ефективного виконання завдань працівниками. Ключовими компонентами такої системи повинні бути: нормування праці як засіб визначення міри праці та розподілу її результатів; стратегічне планування потреб у персоналі; соціальний захист працівників; оплата праці; нематеріальна мотивація; система економічної оцінки ефективності запропонованих заходів. Усі ці елементи повинні відповідати прогресивним вимогам для використання при розробці стратегічних напрямків та пріоритетів розвитку підприємства.

«Ключовим елементом системи мотиваційного моніторингу на підприємстві має бути нормування праці. При цьому доцільно враховувати не лише нормування праці працівників, але і нормування управлінської праці. Встановлювати норми керованості лінійних управлінських працівників доцільно за допомогою коефіцієнта завантаження ($K_{зав.}$), який розраховується за формулою (3.1.), причому для кожної ланки управління він повинен бути постійним» [48, с. 95].

$$K_{зав} = \frac{\sum_{i=1}^n H_{часу}}{Ч_{КСіС}} = const \quad (3.1.),$$

де $H_{часу}$ – сумарний норматив часу на виконання відповідного виду робіт; $Ч_{КСіС}$ – чисельність лінійних керівників дільниці відповідної спеціалізації; n – кількість видів робіт.

Застосування вищезазначеної методики є ключовим мотиваційним фактором, спрямованим на забезпечення рівної інтенсивності управлінських завдань на однакових рівнях ієрархії в різних структурних підрозділах.

Для визначення стратегічних потреб у керівниках, спеціалістах і робітниках можна скористатися кореляційно-регресійними залежностями чисельності цих працівників від факторів виробництва. У цьому контексті важливо використовувати методику розрахунку кореляційних залежностей чисельності працівників у функціональних відділах підприємства, подібних за

функціями, від певних показників, що безпосередньо впливають на трудомісткість управлінських завдань.

Відзначаємо, що для підвищення диференціації оплати праці управлінських працівників та покращення реалізації соціальної функції оплати праці цілеспрямованою є диференціація управлінських завдань за їх складністю в контексті удосконалення методики оцінки складності. Інтегральний показник може розглядатися як показник складності, що включає характер робіт, різноманітність робіт, можливість самостійного виконання робіт, складність керівництва, додаткову відповідальність і інтенсивність праці. «В основі диференціації складності лежать роботи з максимальною та мінімальною складністю, що здійснюються на підприємстві. З урахуванням оптимального для конкретних умов рівня складності доцільно обрати кількість оціночних категорій. По кожній з оціночних ознак складності необхідно розробити методи кількісної оцінки, які використовуватимуться з метою зменшення впливу експертної оцінки на розроблену модель» [52, с. 108].

Зміцнення впливу матеріальних стимулів на працівників досліджуваного підприємства може бути досягнуте за допомогою одночасного застосування методів нематеріальної мотивації. Це сприятиме підсиленню стимулюючого впливу матеріальних факторів без збільшення витрат на персонал. Наприклад, впровадження системи оплати праці разом із системою кар'єрного росту дозволить поєднати різні елементи мотивації для персоналу підприємства.

Створення системи мотиваційного моніторингу на підприємстві для забезпечення результативної діяльності може відбуватися в двох основних напрямках мотивації. По-перше, це розвиток соціально-психологічних процесів, які відображають систему мотиваційних характеристик поведінки працівника, груп та колективу. По-друге, це розвиток соціально-економічних процесів, які відображають систему багатовекторної оцінки якостей та результатів діяльності персоналу (рис. 3.1).

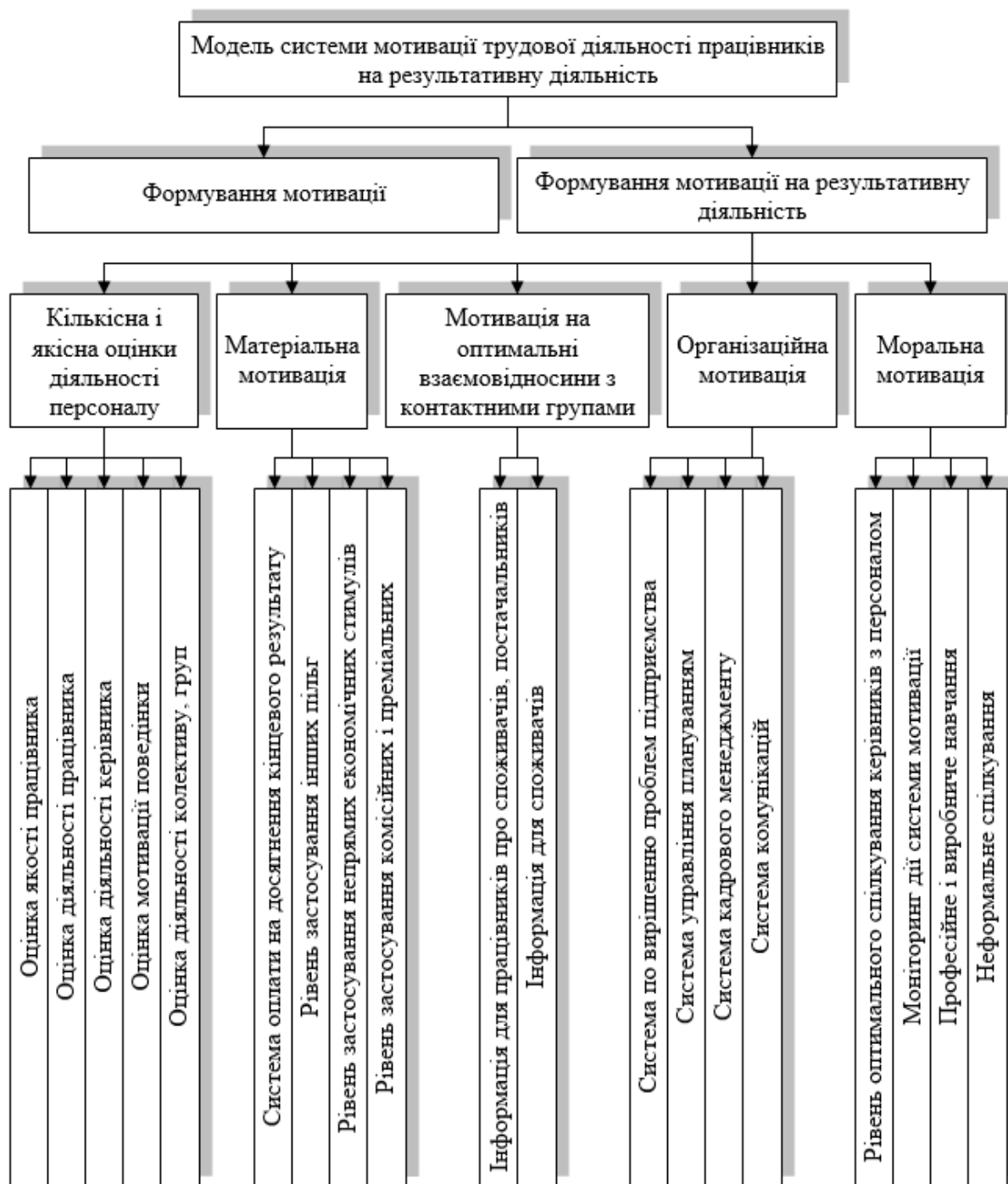


Рис. 3.1. Напрями формування системи мотивації працівників філії «Великобerezовицька ДED»

Примітка. Сформовано автором на основі [39]

Отже, формування ефективної системи мотиваційного моніторингу на підприємстві вимагає комплексної оцінки якостей праці, взаємодії працівників та загальної динаміки трудового колективу.

Для визначення мотивів працівників підприємства та структуризації зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на їхню поведінку, використовується тестування. Цей метод спрямований на виявлення ставлення працівників до мотиваційних чинників та оцінку рівня їхнього задоволення. Оптимальним часовим інтервалом для проведення мотиваційного моніторингу є квартал. «Це дозволить розділити оцінку поквартально і відстежити ефективність способів стимулювання щодо виконання квартальних планових завдань. При цьому, один раз на квартал доцільно здійснювати індивідуальну оцінку рівня мотивації персоналу з повним охопленням працівників державного органу. Відтак, цілісна система мотиваційних чинників виражає основні потреби державних службовців, а використання мотиваційного моніторингу дозволить побудувати дієву систему їх стимулювання для ефективного виконання покладених на них завдань» [56, с. 205].

Одним із чинників підвищення мотивації працівників досліджуваного підприємства є створення сприятливих умов праці, оскільки рівень організації робочих місць підприємства, санітарно-гігієнічні умови праці потребують суттєвих змін. Так, робочі місця обладнані старим устаткуванням і більшість обладнання є морально застарілим. Робота в таких умовах не зацікавлює персонал щодо підвищення свого кваліфікаційного рівня.

«Сучасна модель управління підприємством має включати механізм ефективної трудової мотивації, який дозволив би поєднувати стратегічну ціль підприємства з потребами та інтересами працівників, взаємоузгоджуючи різні форми стимулювання зі складністю й результативністю праці, об'єктивно оцінюючи роботоздатність, знання, досвід, можливості працівників, створюючи умови реалізації й розвитку трудового потенціалу персоналу, систему гнучкої адаптації працівників до ринкової кон'юнктури, наближуючи інтереси підприємства до інтересів працівників і навпаки» [23]. У той же час, хоча існує теоретична основа для створення такого механізму, його доцільно удосконалити, враховуючи результати мотиваційного моніторингу та адаптувати до зміненої трудової ментальності.

Отже, впровадження системи мотиваційного моніторингу на підприємстві має за мету не лише досягнення необхідних показників діяльності працівників та визначення їхньої мотиваційної спрямованості, але й створення сприятливих умов праці, щоб персонал міг працювати на результат та отримувати від цього задоволення.

3.2. Розробка ефективного механізму стимулювання працівників підприємства

«Пріоритетним завданням належного управління діяльністю підприємства є розробка ефективного механізму стимулювання персоналу, який би відповідав реаліям середовища функціонування підприємства, враховував ієрархію потреб працівників та чинники впливу на процес винагородження. Відтак, «система стимулювання праці персоналу підприємства – це комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, який покликаний забезпечити якість та ефективність праці відповідної категорії працівників, залучити результативних працівників, розкрити і реалізувати їх потенціал. Стимулювання діяльності сприяє покращенню дисципліни, якості праці, враховує ініціативу та відповідальність працівників; справляє вплив на зусилля, старанність, наполегливість, націленість, сумлінність персоналу органів місцевого самоврядування» [20, с. 142].

Одним з основних методів стимулювання працівників на підприємстві є заробітна плата, що виступає своєрідною винагородою за працю та залежить від кількості, якості та рівня посади. Зарплата формується на основі відповідних посадових окладів, існуючих систем преміювання та надбавок. Диференціація посадових окладів відбувається за допомогою схем, які визначають співвідношення між мінімальним та максимальним розміром окладів для кожної посади. При визначенні конкретного окладу для працівника враховуються його професійні якості, рівень відповідальності, обсяг та якість виконаних обов'язків, рівень кваліфікації, досвід та знання.

Заробітна плата працівників досліджуваного підприємства прямо залежить від характеру їх роботи, ефективності виконання обов'язків та співпраці. Працівник, який працює більш продуктивно та виконує роботу на вищому рівні якості, отримує вищу зарплату в порівнянні з тим, хто виконує лише стандартні вимоги та не виявляє ініціативи.

Таблиця 3.1.

Коефіцієнт збільшення зарплати (по відношенню до встановленого посадового окладу) працівників філії «Великобerezовицька ДED»

Незадовільна робота	Робота мінімально відповідає встановленим нормам	Робота відповідає встановленим нормам	Періодичні результати праці вищі встановлених норм	Результати праці постійно вищі встановлених норм	Визначні результати праці
0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,4

Примітка. Складено автором на основі [39]

«Важливим засобом матеріального стимулювання є премія, яка виступає додатковим засобом винагороди за працю. Премія забезпечує гнучку і оперативну винагороду, яка відображає залежність між результатами праці і заробітною платою працівника. Працівники підприємства преміюються за основною схемою для зацікавлення в покращенні загальних результатів роботи підприємства і за додатковими схемами, які стимулюють виконання визначених видів робіт. Додаткові схеми передбачають стимулювання інноваційної діяльності, економії ресурсів, дострокове виконання важливих робіт, стимулювання за результати роботи за рік» [49, с. 46].

Основною метою системи преміювання за результатами діяльності підприємства є сприяння колективним зусиллям у напрямку підвищення прибутковості та розвитку співпраці з персоналом. У цьому контексті всі складові структури заробітної плати взаємодіють між собою та динамічно змінюються. Коли працівник досягає нових та вищих результатів у своїй роботі, його тариф переглядається та підвищується на рівень, еквівалентний

регулярним преміям, які йому надавались за досягнення цих результатів. Встановлений новий тариф слугує стимулом для збереження досягнутого рівня продуктивності. Одночасно перед працівниками ставляться нові завдання, а їх вирішення періодично винагороджується преміями. Таким чином, динамічна модель заробітної плати полягає в поєднанні стимулювання досягнень та створенні мотивації для постійного покращення результатів.

Вважаємо, що для посилення ефективності матеріального стимулювання працівників філії «Великобerezовицька ДED» «необхідно удосконалити систему додаткового матеріального заохочення, в основі якої лежить преміювання. В загальному вигляді вона може бути розрахована за формулою 3.2» [42, с. 240] :

$$П = \sum(X_1; X_2; X_3) + B_{доо} \quad (3.2.),$$

де X_1, X_2, X_3 – показники для преміювання, які можуть бути змінені залежно від зміни поточної ринкової ситуації; $B_{доо}$ – додаткові виплати з коштів, отриманих в якості додаткового економічного ефекту.

Доцільно враховувати, що розмір додаткового матеріального заохочення працівників повинен знаходитися в діапазоні $10\% \leq \sum(X_1; X_2; X_3) \leq 50\%$.

Матеріальне стимулювання працівників підприємства здійснюється безпосереднім керівництвом. Керівник призначає працівника на конкретну посаду з урахуванням професійних якостей і результатів роботи, може змінювати розмір заробітної плати працівника. При цьому керівник вводить надбавки до посадових окладів. За результатами діяльності підприємство преміює працівників, визначає розмір підвищення або зменшення, повної або часткової невиконання премій за невиконання показників та умов преміювання. «При здійсненні матеріального стимулювання працівників керівник підприємства має враховувати наступні аспекти:

- відповідність винагороди досягнутим результатам – кількості і якості роботи;
- співвідношення різних форм матеріального стимулювання;
- простоту, ясність та чіткість системи стимулювання щодо заохочення та покарання;

- характер сприйняття працівниками матеріального стимулювання;
- поєднання матеріального стимулювання з іншими адміністративними методами» [32, с. 243].

Також важливим є матеріальне стимулювання працівників досліджуваного підприємства за отриманими результатами праці. При цьому необхідно: чітко визначити критерії оцінювання робіт різної складності; враховувати не тільки результат роботи, а й здібності працівника до її виконання; враховувати інші обставини та їх внесок у кінцевий результат роботи.

«Проблеми з оцінкою результатів роботи зумовлюють необхідність оцінювати не результат праці, а саму працю: рівень складності, кваліфікацію, ступінь відповідальності тощо. Важливо, щоб працівник вбачав у матеріальному заохоченні оцінку особистого вкладу в досягнення спільної мети підприємства, підрозділу. З цією метою використовується аналітично-розрахунковий метод матеріального стимулювання праці. Його суть полягає в тому, що працівнику призначається надбавка до заробітної плати в залежності від ряду факторів складності виконуваної ним роботи. Для розрахунку надбавки використовують методи експертної оцінки складності роботи спеціалістів зокрема, факторно-кваліметричну модель, в основу якої покладені інтуїтивні методи економіко-аналітичної діяльності» [21, с. 60].

Для формування ефективного механізму матеріального стимулювання працівників досліджуваного підприємства доцільним є:

- «перегляд на законодавчому рівні співвідношення між розмірами заробітної плати відповідних категорій працівників, а не вибіркова відмова від законодавчо встановленого мінімального розміру заробітної плати як вихідного параметру визначення заробітної плати для всіх працівників;
- врахування відповідності винагороди досягнутим результатам – кількості і якості роботи;
- перегляд співвідношення різних форм матеріального стимулювання;

– реформування системи оплати праці, зокрема посилення посадової диференціації зарплати, враховуючи при цьому рівень відповідальності працівників;

– гармонізація вітчизняного законодавства до європейського в контексті вивчення мотиваційних стимулів та заохочень працівників» [18, с. 145].

Суттєвим мотиваційним чинником нематеріального стимулювання персоналу підприємства є розроблення ефективної систем управління діловою кар'єрою. Кар'єра працівників підприємства може бути динамічною, пов'язаною зі зміною посад, а також статичною, що здійснюється на одному місці й у одній посаді шляхом професійного зростання. Виокремлюють також вертикальну кар'єру, що передбачає просування сходами службової драбини та горизонтальну у межах одного управління, проте із зміною роду занять, професії та посади. При цьому, будь-яка кар'єра має рушійні мотиви, що змінюються. Систему таких мотиваційних чинників стимулювання працівників філії «Великобerezовицька ДED» представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Систематизація мотиваційних чинників стимулювання працівників філії «Великобerezовицька ДED» для формування ділової кар'єри

№ п/п	Назва мотиваційного чинника	Зміст чинника
1	2	3
1	Фахове зростання	полегшує зайняття низки посад (зокрема, керівних); забезпечує безпеку і стабільність
2	Влада, лідерство, успіх	асоціюються з керівною посадою, важливою і відповідальною роботою, привілеями
3	Можливість виявляти ділову ініціативу, сприяти успіху підприємства	забезпечує посаду у вищому керівництві
4	Потреба у першості	полягає в тому, щоб бути кращим за своїх колег
5	Стиль життя	інтегрує інтереси працівника й родини. Це забезпечує, з одного боку, високооплачувана робота, з іншого – така робота, що дає свободу пересування, розпорядження своїм часом тощо
6	Матеріальний добробут	приносить посада з високою заробітною платою чи іншими формами винагороди;
7	Робота у здорових умовах	може спеціально створюватися особам, які обіймають відповідні посади (спеціальне харчування, комфортабельні службові приміщення.).

Примітка. Складено автором самостійно

У філії «Великобerezовицька ДED» більш дієвою завжди була не система заохочень, а система санкцій, тобто працівників частіше карають за погану роботу, ніж винагороджували за хорошу. Водночас спектр винагород є значно ширшим, ніж спектр покарань, охоплюючи як матеріальні, так і психологічні аспекти. Однак застосування системи винагород потребує створення відповідної концепції заохочення, яка б, з одного боку, відповідала цілям і стратегії підприємства, а з іншого – уможливила б якнайширше використання його трудового потенціалу.

Важливим чинником нематеріальної мотивації є заохочення, що являє собою своєрідний інструмент регулювання діяльності працівників досліджуваного підприємства. «Заохочення передбачають заходи морального, правового і матеріального характеру, пов'язані з визнанням за успішне виконання працівниками своїх обов'язків та досягнення належних результатів діяльності. Підставами заохочення можуть бути: сумлінна і безперервна праця. Добросовісне виконання своїх обов'язків передбачає не тільки чітке та своєчасне виконання покладених на нього завдань, а й творчий підхід, вияв ініціативи, які забезпечували б ефективність роботи та зразкове виконання посадових обов'язків, зокрема виконання наказів, розпоряджень? дотримання встановлених правил трудового розпорядку; підтримання належного рівня кваліфікації, необхідного для виконання покладених обов'язків тощо; особливі трудові заслуги» [51, с. 38].

Застосування винагород буде ефективним для працівників підприємства за умови виконання наступних вимог:

– «тісного зв'язку між стратегією та цілями підприємства, з одного боку, та необхідною поведінкою – з іншого. Передусім доцільно визначити, яка саме поведінка співробітника необхідна у даний час, оскільки в цьому сутність – винагороджувати за те, що потрібно підприємству. Систему винагород слід пов'язувати не лише із завданням поточного моменту, а й з основними цілями та цінностями підприємства загалом.

– існування чітких кількісних критеріїв. Для кожної сфери діяльності підприємства має бути створена своя система критеріїв заохочення. Водночас ця система не повинна бути надто деталізованою, щоб не створювати надмірних складнощів при її використанні.

– умов різноманітності форм винагород: від підвищення заробітної плати – до усної похвали в присутності інших.

– диференціації винагород для різних працівників. Помилково вважати, що одна винагорода буде однаково мотивувати всіх працівників.

– привабливості винагороди для того, хто її отримує» [51, с. 39].

У контексті розвитку ефективної системи нематеріальної мотивації працівників досліджуваного підприємства рекомендується впроваджувати різноманітні форми такої мотивації. Ці форми включають професійне навчання, створення сприятливого мікроклімату, можливості для кар'єрного росту, надання незалежності, підтримку та коректне ставлення з боку керівництва, відчуття турботи від колективу, сприяння взаємодії між колегами, а також похвала та відчуття спільності в колективі. Досягнення ефективної мотивації передбачає вивчення потреб працівників, створення умов для їх задоволення, постановку конкретних завдань та забезпечення контролю за активністю персоналу.

Розробка ефективного механізму стимулювання працівників на досліджуваному підприємстві сприятиме покращенню їхньої діяльності та створенню умов для вивчення мотиваційної спрямованості персоналу, забезпечуючи тим самим ефективність управління підприємством.

Висновки до розділу 3

Забезпечення ефективного функціонування підприємств вимагає комплексної системи мотивації персоналу, зорієнтованої на визнання індивідуальної праці та належне ставлення до кожного працівника. Впровадження системи мотиваційного моніторингу на підприємстві вважається

важливим для отримання повної та достовірної інформації про об'єкт управління, формування уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу та стеження за соціально-економічними наслідками управлінських рішень. Результати аналізу системи мотивації на досліджуваному підприємстві свідчать про використання традиційних методів стимулювання праці, які, хоча призводять до зростання середньомісячної зарплати, не сприяють підтриманню постійної активності працівників та зростанню виробництва. Запровадження ефективного механізму стимулювання, який враховуватиме індивідуальні потреби працівників та фактори впливу на процес винагородження, визначено як пріоритетне завдання управління підприємством.

ВИСНОВКИ

Систематизація отриманих результатів проведеного нами дослідження на тему «Мотивація працівників підприємства: оцінка та напрямки вдосконалення» дала змогу зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Забезпечення ефективного функціонування підприємства настільки важливе, що високоцінні та мотивовані працівники стають ключовим чинником успіху. Мотивація працівників означає створення стимулів для цілеспрямованої діяльності, спрямованої на досягнення як особистих, так і корпоративних цілей. Для досягнення цього мету керівники підприємства повинні володіти вмінням, наполегливістю та глибоким розумінням людської природи для ефективного стимулювання працівників на вищій рівень продуктивності та відповідальності.

2. Процес мотивації працівників підприємства повинен базуватися на відповідному методичному забезпеченні. Для досягнення пріоритетних цілей підприємства через функцію мотивації застосовуються різноманітні методи мотивації, що надихають працівників на максимальне використання свого трудового потенціалу для досягнення цілей підприємства.

3. Сучасні підходи до формування ефективної системи мотивації працівників включають в себе матеріальні та нематеріальні стимули, а також враховують концептуальні характеристики моделей мотивації, розроблені науковцями та практиками у сфері управління. Ці підходи відображають особливості діяльності персоналу підприємства та відповідають вимогам сучасності.

4. Ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей є висококваліфікований персонал, а мотивація виступає як основний інструмент для досягнення цієї ефективності. Організаційне забезпечення ефективної системи мотивації працівників передбачає вжиття заходів з боку керівництва, спрямованих на оптимальне використання ресурсів та збільшення продуктивності праці.

5. Досліджуване підприємство використовує декілька методів оцінки персоналу або розробляє універсальний комбінований метод. Результати оцінки допомагають вирішувати управлінські завдання та встановлюють зв'язок між ефективністю працівників та досягненням цілей підприємства.

6. Аналіз ефективності використання інструментів мотивації працівників є важливим передумовою для розробки та впровадження ефективних систем мотивації персоналу, які враховують різноманітні інтереси та потреби працівників. Система мотиваційного моніторингу на підприємстві є ключовим інструментом для отримання повної та достовірної інформації про мотиваційну спрямованість персоналу та соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

7. Результати аналізу системи мотивації на досліджуваному підприємстві свідчать про використання традиційних методів стимулювання праці. Спостерігалась певна тенденція до зростання середньомісячної зарплати, проте це не призвело до сталої активності працівників та зростання виробництва. Застосування лише грошових методів стимулювання не забезпечує довгострокового підвищення продуктивності праці.

8. Мета впровадження системи мотиваційного моніторингу на підприємстві полягає не тільки в досягненні необхідних показників діяльності працівників та визначенні їх мотиваційної спрямованості, але й у створенні сприятливих умов праці, щоб персонал міг працювати на результат та відчувати задоволення від своєї діяльності. Матеріальне стимулювання працівників за досягнутими результатами є важливою складовою цієї системи.

9. Пріоритетним завданням належного управління є розробка ефективного механізму стимулювання персоналу, який враховує особливості функціонування підприємства та ієрархію потреб працівників. Важливо розрізняти матеріальні та нематеріальні заходи стимулювання, щоб забезпечити комплексний підхід до мотивації персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О.К. Аналіз мотиваційної структури вибуття персоналу та його вплив на управління плинністю кадрів підприємства. *Ефективна економіка*. Дніпропетровськ: ДДА, 2013. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
2. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53-58.
3. Бабак І.М. Впровадження мотиваційного моніторингу як умови ефективного впливу на поведінку персоналу. *Ефективна економіка*. № 12. 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
4. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
5. Бикова А. Л., Карвасарний В. А. Сучасні системи винагороди працівників: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2016. № 10 (37). С. 331-335.
6. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 210-214.
7. Ведерніков М. Д., Зелена М. І. Мотивація персоналу промислового підприємства: інноваційний підхід. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали між. наук.-пр. конф.* (м. Харків - 24-25 березня 2016 р.). Харків, 2016. С. 251-254.
8. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10-15.
9. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224-229.

10. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова Х. : ХНУМГ, 2013. 111 с.

11. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). С. 80-82.

12. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2016. № 11 (105). С.55-61.

13. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3(55). С. 94-100.

14. Дімітрієва С.Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 216. С. 46-49.

15. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету*. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101.

16. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*. 2010. Вип. 20.14. С. 188-193.

17. Заярна Н.М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21 (5). С. 368-372.

18. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143-148.

19. Іванов С.Л. Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2017. № 5. С. 22-23.

20. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 2. С. 140-143.
21. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С.58-62
22. Ільченко В.М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу. *Економіка і регіон ПолтНТУ*. 2012. № 5. 36 с.
23. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054>
24. Калініченко А. В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 417-420.
25. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. *Вісник Дніпропетровського університету*. Сер.: Економіка. 2014. Т. 22. вип. 8(1). С. 65- 72.
26. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. *Європейські перспективи*. 2014. № 2. С.192-196
27. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
28. Козак К.Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 1(17). С. 21-24.
29. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. *Право і Безпека*. 2015 № 3. С. 114-120.
30. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К.: КНЕУ. 2018. 198 С.
31. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2014, 479 с.

32. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. Педагогічні науки. 2014. № 2. С. 237-244.

33. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. с. 52-57.

34. Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 6. С. 36-38.

35. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посіб. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 278 с.

36. Круп'як Л.Б. Поширення сучасних технологій мотивації праці на державних службовців: бар'єри та шляхи їх подолання. Практичні аспекти удосконалення управлінської діяльності в органах виконавчої влади: збірник тез доповідей учасників науково-практичної конференції (25 березня). Севастополь: Севастопольський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, 2010. С.43-49.

37. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>

38. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 15.5. С. 376-380.

39. Матеріали діяльності філії «Великобerezовицька ДED» ДП «Тернопільський облавтодор». URL: <https://adu.com.ua/dochirne-pidpriemstvo/ternopilskyy-oblavtodor/>

40. Музиченко-Козловський А. В., Колодійчук А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.6. С. 361-367.

41. Никифорова В.Г. Управління персоналом. Навчальний посібник Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
42. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238-246.
43. Павлова І.І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2013. № 2(6). С. 197-203.
44. Польова В.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. №1. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_90.pdf.
45. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
46. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль: Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72-76.
47. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2018. №15/1. С. 45.
48. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93-96.
49. Сардак, С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 6. С. 45-51.
50. Слюсаренко А.В., Козинюк Ю. Мотивація персоналу організації. URL: http://www.rusnauka.com/41_PWSN_2014/Economics/5_184185.doc.htm.
51. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С. 37-41.

52. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.

53. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2018. № 4 (82). С. 98-102.

54. Харун О.А. Побудова структури мотиваційного механізму управління. *Облік і фінанси*. Луцьк, 2011. Вип. 8 (29), Ч. 4. С. 366-371.

55. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Щотижневик «Контракти»*. 2008. № 22. URL: http://www.management.com.ua/notes/non-typ_motivation.html.

56. Шаульська Л.В. Мотиваційний механізм ефективного використання трудового потенціалу. *Вісник технологічного університету*. Поділля. 2003. № 4. Ч. 1. Т. 2. С. 203-207.

57. Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 315-320.

58. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №5((167)). С.257-266.

59. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління. *Інноваційна економіка*. 2009. №8. С. 62-66.

60. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз*. 2014. Том 15. № 3. С. 263-268.