МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГІРСЬКА Софія Богданівна

Формування мотиваційного механізму підвищення ефективної діяльності менеджера. / Formation of the motivational mechanism of increase the manager's effective activity

"спеціальність: 073 - Менеджмент

освітньо-професійна програма - Управління персоналом"

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНУПм-21

С. Б. Гірська

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, В. М. Островерхов

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

"\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

Завідувач кафедри М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

**ЗМІСТ**

Вступ…………………….……………………………………………….……..…….3

Розділ 1. Теоретичні та методичні основи дослідження мотиваційного механізму……………………...……………………………………………………...6

1.1.Еволюція поглядів на сутність мотивації персоналу…...……………...….…..6

1.2.Форми та методи мотивації персоналу…………………………….………….14

1.3.Матеріальна і нематеріальна мотивація персоналу на підприємстві……….21

Висновки до першого розділу……………………………………………..……....28

Розділ 2. Аналіз та оцінка мотиваційного механізму менеджера на підприємстві……………...………………………………………………………....30

2.1.Техніко-економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський кар’єр»……..30

2.2.Аналіз системи мотивації менеджера на ПрАТ «Тернопільський кар’єр»……………….…...........................................................................................38

2.3. Аналіз ефективності мотиваційного механізму у діяльності менеджера на ПрАТ «Тернопільський кар’єр»………………………………………………..….46

Висновки до другого розділу………………………..…………..……………..….54

Розділ 3. Напрями вдосконалення системи мотиваційного механізму на підприємстві…………….……….....……………………………………………….56

3.1. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу…………………..56

3.2.Шляхи вдосконалення системи мотиваційного механізму на ПрАТ «Тернопільський кар’єр»………………………………………………..……..…..64

Висновки до третього розділу………..………………………………….….....…..70

Висновки………………………………………………………..……………....…..71

Список використаних джерел…………………………………….………….……74

Додатки…………………………………………………………………….…..…...80

**ВСТУП**

**Актуальність теми.** Нині, в сучасних умовах господарювання, важливим для підприємства є залучення в компанію кваліфікованих та компетентних працівників. Дослідження науковців показали, що саме персонал є рушійною силою підприємства, оскільки завдяки йому відбувається процес зростання продуктивності та ефективності праці, а також збільшується прибуток підприємства.

Мотивація – це важливий ресурс активізації трудової діяльності людини та підвищення її внеску у діяльність підприємства. Саме тому жодна організація не зможе досягти успіху без правильного налаштування персоналу на роботу з високою віддачею, а також без певного рівня прихильності персоналу, без зацікавленості спрацівників у кінцевих результатах i, нарешті, без їх прагнення зробити власний внесок у досягнення поставлених даною організацією цілей. Жодне підприємство не буде працювати ефективно, якщо не матиме оптимальної системи мотивації праці персоналу, яка дасть змогу кожному працювати продуктивніше для того, щоб досягти як особистісних цілей так і цілей підприємства.

**Ступінь опрацювання проблеми.** Питання мотиваційного механізму досліджували такі відомі зарубіжні вчені, як М. Армстронг, Р. Дафт, Д. Макклеланд, Ф. Херцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегор, А. Сміт, Ф. Тейлор. Проблема мотивації персоналу є предметом дослідження ряду вчених близького зарубіжжя, зокрема Б. М. Генкина, А. Я. Кібанова, А. А. Литвинюка, Н. В. Самоукіної, С. А. Шапіро, Й. Щипачинського. Серед вітчизняних науковців значний внесок в розвиток проблеми мотивації зробили Д. П. Богиня, В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. Т. Куліков, С. О. Цимбалюк та інші.

**Мета і завдання дослідження.**Метою роботи є дослідження теоретико-методологічних аспектів формування мотиваційного механізму у ефективній діяльності менеджера. Досягнення поставленої мети зумовило окреслення та вирішення наступних **завдань:**

* розглянути еволюцію поглядів на сутність мотивації персоналу;
* проаналізувати систему мотивації менеджера на ПрАТ «Тернопільський кар’єр»;
* дослідити ефективність системи мотиваційного механізму у діяльності менеджера на ПрАТ «Тернопілський кар’єр»;
* запропонувати шляхи удосконалення мотиваційного механізму на підприємстві.

**Об’єктом дослідження дипломної роботи**  є процес формування мотиваційного механізму у діяльності менеджера на ПрАТ «Тернопільський кар’єр».

**Предметом дослідження** є система мотиваційного механізму менеджера на підприємстві.

**Методологія і методи дослідження.** Теоретичну та методичну основу дослідження склали наукові праці як вітчизняних так і зарубіжних вчених-економістів. Для вирішення поставлених завдань у процесі написання роботи використовувалися такі методи: індукції та дедукції (при дослідженні теоретичних аспектів сутності понять «мотивація», «стимулювання»; системного підходу (для обґрунтування чинників, що впливають на мотивацію менеджера); методи статистичного аналізу (для аналізу масиву статистичних даних); графічного зображення (для наочного відображення статистичних матеріалів, схематичної ілюстрації теоретичних і практичних положень дипломної роботи).

**Інформаційна база дослідження** формувалася на основі, монографічних досліджень українських і зарубіжних авторів, публікацій у періодичній пресі, проведених автором досліджень, а також даних внутрішньої статистичної управлінської звітності ПрАТ «Тернопільський кар’єр».

**Наукове значення отриманих результатів** полягає у комплексному дослідженні теоретичних та практичних засад формування мотиваційного механізму на підприємстві.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у розробленні заходів із вдосконалення системи мотивації шляхом застосування сучасних методів мотивації персоналу підприємства.

**Структура та обсяг роботи** складаєтьсяіз вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел літератури та додатків. Для наочного відображення результатів дослідження було використано 15 рисунків, 3 таблиці, 66 літературних джерела. Загальний обсяг роботи складає 91 сторінку комп’ютерного тексту.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА**

* 1. **Еволюція поглядів на сутність мотивації персоналу**

Зростання рівня продуктивності праці є однією з проблем, яку вчені розглядали з давніх часів, починаючи з появи суспільного виробництва. Науковці та дослідники шукали відповіді на питання, як саме можна заохочувати людей працювати ефективніше.

Одним із перших, хто почав досліджувати проблему мотивації був Адам Сміт. У своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» він описав важке життя простої людини. На його концепцію «економічної людини» значно вплинули спостереження за суворими подіями того часу, коли людина керується у своїй діяльності особистими економічними інтересами і потребами та прагне покращити своє економічне становище. Крім того, Адам Сміт звернув увагу на те, що коли більшість людей боряться за виживання, то будуть завжди шукати можливість покращити свій економічний стан. Головним мотивом у діяльності людини, згідно теорії Адама Сміта, є економічний інтерес, тобто пошук максимальної економічної вигоди та природнє бажання покращити власний добробут[64].

Ф. Тейлор у своїй праці «Принципи наукового управління» продовжив думку А. Сміта про те, як економічна вигода може впливати на продуктивність праці. На його думку, серед причин того, що персонал незадоволений роботою та повільно виконує обов’язки є рівна оплата праці для всіх працівників. Тому останні не зацікавлені підвищувати продуктивність праці, оскільки їхня заробітна плата є одинаковою, не залежно від кількості виготовленої ними продукції. Відповідно до цього Ф. Тейлор запропонував певну систему, яка отримала назву «система уроків», згідно якої кожен працівник отримує детальну інструкцію з описом роботи, яку він повинен виконати, час на виконання такої роботи та всі необхідні ресурси для цього. Якщо працівник успішно виконує поставлені завдання йому виплачується надбавка у розмірі 30-100% від заробітної плати. На думку Ф. Тейлора, гроші є найважливішим мотивом трудової діяльності [66].

Проте, з розвитком економіки та покращенням суспільного добробуту науковці дійшли висновку, що не лише матеріальна складова мотивує працівників. Тому на зміну теорії Ф. Тейлора прийшла «концепція людських відносин» Е. Мейо. У своїй праці «Людські проблеми індустріальної цивілізації» він дослідив, що на підвищення продуктивності праці важливий вплив має людський чинник. Е. Мейо вважав, що концентрація уваги керівників на соціальних і психологічних аспектах трудової діяльності людини є першочерговим завданням для вирішення суспільних протиріч і забезпечення соціальної стабільності суспільства. Е. Мейо дійшов висновку, що підприємство – це соціальна система, в складі якої є неформальні групи, які регулюють людську поведінку.

Наступним хто розглядав питання людських потреб був А. Маслоу, який у своїй праці «Мотивація і особистість» сформував найбільш відому теорію мотивації. Суть теорії А. Маслоу полягає в тому, що люди мають певні потреби, які побудовані за ієрархією. Відповідно до теорії існує п’ять груп потреб (рис. 1.1):

**Рис. 1.1 Піраміда потреб за теорією А. Маслоу [складено самостійно на основі [45, с.134]].**

 Потреби задовольняються у висхідному порядку – від потреб, які є на нижчому рівнів до потреб вищих рівнів. Проте, А. Маслоу вважає, що у повсякденному житті немає чіткої ієрархії потреб і потреби вищих рівнів можуть появлятись одночасно з потребами нижчих рівнів, а в окремих категорій людей бути домінантними над потребами нижчих рівнів. Тому, що людина може одночасно мати декілька потреб, які пов’язані між собою. У випадку задоволення певної потреби, виникає інша потреба, а задоволена більше не мотивує. [60].

Ф. Герцберг у свої праці «Мотивація до роботи» розвинув основні ідеї А. Маслоу та розробив двохфакторну теорію мотивації. Згідно його досліджень є дві групи факторів, які впливають на задоволення та невдоволення працівників роботою. Факторами, які призвели до задоволення працею є наступні:

- фактори, що пов’язані зі змістом роботи;

- фактори з можливостями кар’єрного росту.

Такі чинники називаються мотиваційними. До факторів, що призводять до невдоволення відносять характеристики лінійного керівництва, міжособистісні відносини, фізичні умови праці, заробітну плату, політику компанії та стиль управління, пільги для працівників, надійність та стабільність роботи. Вони названі гігієнічними (рис. 1.2).

**Рис. 1.2 Двохфакторна теорія мотивації Ф. Герцберга [розроблено автором самостійно на основі [41]].**

Негативний стан гігієнічних факторів викликає незадоволення людини своєю працею. При оптимальній дії даних чинників у працівника зникає невдоволення, але і не виникає позитивне ставлення до роботи та підвищення мотивації. Вплив мотиваційних факторів на працівника зумовлює його задоволення роботою, але відсутність цих чинників не означає посилення невдоволення [41].

Згідно теорії справедливості Дж. Адамса здійснюється суб’єктивна оцінка співвідношення отриманої винагороди і витрачених зусиль до попередніх періодів та винагород інших людей, які виконують аналогічну роботу. Якщо до працівника відносяться справедливо як і до інших його колег, тоді він буде задоволений своєю роботою і активніше працюватиме. У випадку, коли у ставленні до працівника спостерігається дисбаланс і несправедливість, то у нього з’являється психологічна напруга і тоді необхідно застосовувати заохочення до такого працівника, щоб вирішити проблему дисбалансу. Працівникам, які отримують завелику винагороду, необхідно продовжувати інтенсивно працювати на тому ж рівні і постійно підвищувати свою інтенсивність. Витратами в даній теорії є не лише зусилля для виконання конкретного завдання, але й такі чинники, як: вік, кваліфікація, стаж роботи на підприємстві, в організації, соціальний статус та інші показники.

Теорія справедливості та теорія очікувань представлені у моделі Л. Портера і Е.Лоулера. Дана теорія передбачає, що мотивація є функцією потреб, очікувань і справедливості винагороди [45, с. 135]. Один з найважливіших висновків цієї теорії полягає у тому, що результативна праця завжди призводить до задоволення працівника, і, як наслідок, – до подальшого підвищення результативності, іншими словами: високі результати праці є причиною задоволення роботою, а не її наслідком. Теорія моделі Л. Портера і Е.Лоулера. складається з п’яти категорій (рис. 1.3):

**Рис. 1.3 Складові теорії моделі Л. Портера і Е.Лоулера [складено автором самостійно].**

Рівень зусиль залежить від цінності винагороди і від ймовірності залежності між зусиллям і винагородою. Для того, щоб отримати необхідний рівень результативності потрібно опиратися на внутрішні та зовнішні винагороди. Перші дає сама праця, це зміст і значущість роботи, яка виконується, почуттям досягнутого результату, самоповагою, спілкуванням у процесі праці. Зовнішні винагороди дає сама організація, а саме: заробітна плата, похвала керівництва, просування по службі тощо. Враховуючи справедливість зовнішніх та внутрішніх винагород, як результат можна отримати завдоволення працівника, яке залежить від того, наскільки цінна винагорода насправді. Саме ця цінність буде впливати на майбутню поведінку працівника [41].

Теорія очікувань В. Врума, яка заснована на очікуваннях, стверджує, що людина скеровує свої зусилля для того, щоб досягнути певної мети лише у тому випадку, коли впевнена у тому, що зможе задовольнити власні потреби. Дана теорія складається з трьох понять, які становлять основу мотиваційного механізму у людській поведінці[45, с.135]:

1. Очікування того, що зусилля працівника дадуть змогу досягнути поставленої мети або бажаного результату;

 2. Інструментальність – це розуміння того, що важливою умовою (інструментом) для отримання винагороди є виконання роботи і досягнення потрібного результату;

 3. Валентність – значення винагороди для працівника.

Сучасна економічна література представлена різноманітними трактуваннями поняття мотивації персоналу. Розглянемо детальніше визначення поняття «мотивація» у працях вітчизняних та зарубіжних науковців.

А. М. Колот трактує мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які заохочують до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість, орієнтованої на досягнення власних цілей і цілей організації. Іншими словами мотивація є сукупністю мотивів, що впливають на поведінку [19].

 На думку Д. П. Богині, мотивація – це суб'єктивний аспект діяльності людини, що представлений сукупністю потреб, інтересів [4, с. 11].

Капустянський трактує суть мотивації як довготерміновий вплив на працівників для зміни їх цінностей та інтересів [12, c. 21].

За ствердженням А. Я. Кібанова, мотивація – це процес свідомого вибору людиною певної поведінки під дією зовнішніх і внутрішніх факторів [41].

Г. Т. Куліков вважає, що мотивація є процесом заохочення людини здійснювати певні дії, для задоволення потреб і досягнення поставлених цілей [22, с. 37].

С. А. Шапіро дає визначення мотивації як процес задоволення працівниками своїх потреб і очікувань у вибраній ними роботі, що здійснюється в результаті реалізації їх цілей, узгоджених з цілями підприємства, а також комплекс заходів, що використовується суб’єктом управління для підвищення ефективності праці персоналу [55, с. 6].

 М. Арсмтронг описує мотивацію як цілеспрямовану поведінку і вважає, що мотивація пов’язана з факторами (зовнішніми і внутрішніми), які спонукають людину до певної поведінки [41].

На думку Й. Щипачинського, мотивація – це свідомий і цілеспрямований вплив на поведінку працівників за допомогою певних засобів шляхом створення ситуацій, необхідних для досягнення їх власних цілей і цілей підприємства [41].

Й. Пенч стверджує, що мотивація – це сукупність чинників психічної або фізіологічної природи, психологічний механізм, що запускає та організовує поведінку людини, спрямовану на досягнення поставленої мети [41].

Р. Л. Дафт визначає мотивацію як «сили, що існують усередині або поза людиною і збуджують у ній ентузіазм і завзятість під час виконання певних дій» [41].

Отже, узагальнюючи вище наведені тлумачення поняття «мотивація», можна стверджувати, що мотивація – це процес впливу на працівника суб’єктом управління за допомогою певного комплексу засобів для того, щоб сформувати власний тип поведінки, враховуючи зовнішні і внутрішні сили, які впливають на працівника та формують його поведінку, визначають потреби та інтереси.

* 1. **Форми та методи мотивації персоналу**

Нині, одне з найважливіших завдань для підприємств різних за формами власності, є пошук ефективних засобів управління працею, які б забезпечували активізацію людського чинника. Результатом діяльності людини є її мотивація, оскільки ефективність праці за інших одинакових умов праці визначається власним ставленням людини до праці та її трудовою діяльністю.

 Основні форми мотивації персоналу зображено на рис. 1.4.

**Рис. 1.4 Форми мотивації персоналу [41].**

До матеріальної мотивації належать такі показники, як:

* заробітна плата
* премії,
* бонуси.

Дана форма мотивації є однією з найефективніших, проте лише заробітної плати не достатньо, щоб досягти високого рівня мотивації у працівників. Тому, окрім матеріальної мотивації слід застосовувати і нематеріальні чинники для задоволення внутрішніх психологічних потреб працівника.

До нематеріальної мотивації слід віднести такі складові:

* кар’єрний ріст,
* підвищення кваліфікації,
* продаж продукції підприємства за нижчими цінами,
* відрядження,
* гнучкий графік роботи,
* привітання зі святами,
* корпоративні заходи,
* сприятливі умови праці,
* подяка керівництва,
* окреслення перед працівниками чітких і зрозумілих завдань,
* сприятливий психологічний клімат у колективі,
* підвищення особистої відповідальності працівників,
* врахування керівництвом думки працівників при прийнятті управлінських рішень,
* делегування працівникам частини повноважень.

Що стосується позитивної та негативної мотивації, то дані групи діють як принцип «батога і пряника», тобто працівники отримують винагороду за високі досягнення у роботі і їх винагороджують за покращення результатів праці, а у випадку неефективного виконання роботи чи недотримання трудової дисципліни до них застосовують адміністративні або ж фінансові санкції.

Якщо до працівників застосовувати лише покарання за низькі показники праці та порушення трудової дисципліни, то така мотивація не буде дієвою. Але з іншого боку, коли будуть застосовуватись лише форми позитивної мотивації, то дану мотивацію теж не можна назвати дієвою. Рішення про вибір позитивної чи негативної мотивації на підприємстві залежить від умов праці та діяльності конкретного працівника.

Зовнішня мотивація являє собою мотивацію, на яку не впливає конкретний вид діяльності, і яка може виникати під дією різноманітних зовнішніх факторів та враховує оцінку рівня успішності трудової діяльності працівників керівництвом підприємства. Внутрішня мотивація характеризується змістом діяльності працівника, а також врахування ним самооцінки особистих результатів праці.

Загальнокорпоративна система мотивації найчастіше використовується на вітчизняних підприємства, проте останнім часом популярною є колективна мотивація окремих категорій персоналу та індивідуальна мотивація цінних працівників. Самомотивація ґрунтується на самостійному виокремленні працівниками внутрішніх, важливих для них мотивів праці [41].

Розглянемо найбільш поширені методи мотивації. Вони можуть залежати від діючої на підприємстві системи стимулювання, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства.

Залежно від напрямку впливу на ті чи інші потреби, методи мотивації поділяються на(рис. 1.5):

**Рис. 1.5 Методи мотивації залежно від орієнтації на вплив на потреби працівника[59, с.265].**

Економічні методи складають матеріальну складову мотивації і орієнтовані на виконання показників або завдань та отриманні економічної винагороди після їх виконання.

Економічні методи використовуються у формуванні плану роботи та контролюванням за виконання даного плану економічним стимулюванням праці.

Організаційно-адміністративні методи базуються на директивних засадах. Дана група методів створена на владній мотивації, тобто підпорядковується законодавству, правопорядку, старшому за посадою і опирається на можливість примусу. Дані методи включають в себе: організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, контроль.

Соціально-психологічні методи використовуються з метою покращити соціальну активність персоналу. Дана група методів впливає на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні й інші інтереси людей і здійснює соціальне стимулювання трудової діяльності. Така група методів складається з різноманітних методів та прийомів таких як: анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю тощо [59, с.265].

Деякі наукові джерела пропонують класифікацію методів мотивації за результатами діяльності (табл.1.1).

***Таблиця 1.1***

**Класифікація методів мотивації за результатами праці[10]**

|  |  |
| --- | --- |
| Методи мотивації | Характерні ознаки |
| Економічні (прямі) | відрядна оплата праці, погодинна оплата праці, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу; |

*Продовження таблиці 1.1*

|  |  |
| --- | --- |
| Економічні (непрямі) | пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін. ; |
| Моральні | збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні |

На думку Шапіро С. А. є дві основні групи групи методів (рис. 1.6):

**Рис. 1.6 Класифікація методів мотивації [57, с.91].**

До першої групи відносяться методи матеріальної мотивації, які своєю чергою поділяються на грошові та негрошові, друга група – це методи нематеріальної мотивації.

Грошові методи включають такі чинники, як:

* заробітна плата,
* відрахування від прибутку,
* доплати,
* надбавки,
* компенсації,
* пільгові кредити.

Негрошові методи поділяються на:

* соціальні (медичне страхування та обслуговування, путівки, харчування, сплата транспортних витрат);
* функціональні (покращення умов праці та організації праці).

Методи нематеріальної мотивації поділяються на:

* соціально-психологічні (психологічне та суспільне визнання, підвищення престижу);
* творчі (підвищення кваліфікації, стажування, тренінги, відрядження);
* вільний час (додаткова відпустка, гнучкий графік роботи) [55].

В. П. Сладкевич [47] класифікує методи мотивації за наступними ознаками (рис. 1.7):

**Рис. 1.7 Класифікація методів мотивації на думку В. П. Сладкевича[47].**

За об’єктом мотивування методи мотивації поділяються на методи мотивування колективу, окремих співробітників, організаційної поведінки жінок, початківців і досвідчених співробітників.

За використовуваними стимулами методи мотивації можуть бути економічні (матеріального стимулювання) і неекономічні методи (організаційні та морально-психологічні).

Залежно від видів потреб, згідно з теорією А. Маслоу, можна виокремити методи мотивування, які сприяють задоволенню фізіологічних потреб підлеглих, потреб у захищеності та безпеці, причетності та приналежності, повазі та визнанні, а також самовираженні.

За спрямованістю є такі методи мотивування, як позитивне підкріплення, негативне підкріплення, гасіння дій і покарання. У цій класифікації дані методи мотивування, що характеризують об’єкт, і способи впливу на нього, проте при цьому змішуються кількісні (окремий працівник і колектив), гендерні (статус чоловіка і жінки) і вікові характеристики об’єкта мотивування (від досвіду, стажу роботи).

* 1. **Матеріальна і нематеріальна мотивація персоналу на підприємстві**

Будь-яка праця є основою життєдіяльності та спрямована на досягнення поставленої мети. Як зазначив класик політичної економії В. Петті – «земля – мати багатства, а праця – батько його» [19,с.7]. Сучасна наукова література пропонує безліч трактувань поняття «мотивація», які визначають її сутність по-різному. У загальному розумінні мотивація – це сукупність внутрішніх сил, що спонукають людину до виконання певних дій [51].

Для того, щоб првильно стимулювати працівників до ефективної трудової діяльності роботодавцям варто чітко знати механізм поведінки персоналу та вміти правильно формувати мотиви, щоб підвищити продуктивність праці. Щоб така мотивація була ефективною треба розуміти потреби, інтереси та ціннісні орієнтації найманих працівників. Згідно результатів дослідження найважливішими потребами для працюючої людини є: високий рівень матеріального забезпечення (46%); самореалізація (28%); досягнення високого соціального статусу (20%); отримання базових соціальних гарантій (24%); стабільність та впевненість у завтрашньому дні (18%).

Нині існує величезна кількість теорій мотивації персоналу: теорія мотивації по А. Маслоу, теорія мотивації доктора Шейка, двохфакторна теорія мотивації Герцберга та багато інших. Проте основою цих теорій є класична теорія мотивації, згідно якої мотивація поділяється на нематеріальну (моральну) і матеріальну.

Розглянемо кожну з виділених видів мотивації докладніше.

Згідно концепції матеріальної мотивації, люди працюють для задовольення економічних потреб.

Матеріальна мотивація є основною формою доходу працівників, де заробітній платі належить важлива роль, оскільки високий рівень заробітної плати знижує показники плинності кадрів, що своєю чергою формують трудовий колектив. При показниках зниження плинності персоналу у роботодавця є можливість зменшити витрати на найм і навчання кадрів, а вивільнені кошти скерувати на розвиток виробництва, що, у свою чергу, дасть змогу підвищити конкурентоспроможність продукції. Політика вискої заробіної плати дасть змогу вибрати на ринку праці найбільш кваліфікованих, компетентних, ініціативних, орієнтованих на результат працівників, продуктивність праці яких буде потенційно вищою за середній рівень, що безсумнівно відіб’ється на успішнійдіяльності підприємства [41].

Суть матеріальної мотивації персоналу відображено на рис. 1.8.

**Рис. 1.8 Зміст матеріальної мотивації праці[складено автором самостійно на основі [32]].**

Розподіл заробітної плати складається з оцінки кількості та якості залученої праці, виконання на її основі матеріального заохочення і матеріальних санкцій. Формування та використання системи матеріальних стимулів дає змогу створити важливі спонукальні мотиви трудової діяльності, коли працівники будуть орієнтовані на конкретні поточні та кінцеві результати, будуть матеріально зацікавленими у вдосконаленні виробництва, прискорені науково-технічного прогресу, зниженні витрат, будуть реалізовані колективні та особисті економічні інтереси працівників та спостерігатиметься перспектива до підвищення матеріального стану.

Бонуси та премії є одними з найбільш поширених та ефективних способів мотивування, але, щоб такий вид мотивації був ефективним, кожен працівник має розуміти, за що саме він отримує даний бонус і, які завдання йому необхідно виконати для повторного отримання премії.

В умовах невизначеності ринкового середовища важливим є баланс між основною заробітною платнею, яка зазначена у трудовій угоді, і додатковими виплатами у вигляді грошових премій. Для того, щоб вирішити проблеми плинності кадрів, викликаної незадоволенням системою оплати праці, доцільно дотримуватись певної пропорції, тобто у нормальних умовах розширеного виробництва сума додаткових виплат має становити не більш як ½ заробітної плати. Якщо даний показник буде вищим, то це призведе до втрати мотивуючої функції, а додаткові грошові кошти будуть частиною обов’язкового заробітку. Схематично найбільш оптимальне співвідношення показано на рис. 1.9.

Для того, щоб визначити чи ефективна система матеріального стимулювання, потрібно дотримуватись принципу: витрати на стимулювання працівників мають бути меншими за отриманий ефект від використання певного методу стимулювання. Важливою також є і нематеріальна мотивація, оскільки тривале зростання рівня оплати праці не буде сприяти збільшенню трудової активності, а навпаки з часом персонал звикне до такого виду мотивації. Нематеріальна мотивація – це процес спрямування на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що своєю чергою дає змогу підвищити зацікавленість персоналу до якості виконуваної роботи (рис 1.10).



**Рис. 1.9 Структура середньомісячного заробітку на підприємствах [42].**

**Рис. 1.10 Схема взаємозв’язку матеріальної та нематеріальної складової мотиваційного механізму підприємства [34].**

 До нематеріальних стимулів відносять заохочення, що не виплачують у грошовій формі, але потребують від роботодавця певного внеску у якість робочої сили, а саме:

* кар’єрне зростання;
* подяка;
* грамоти;
* медалі;
* спеціальні звання;
* навчання;
* підвищення кваліфікації;
* оплата комунікацій;
* обіди;
* путівки та ін.

Похвала, найпростіший засіб різновиду поведінки, що користується популярністю на багатьох підприємствах. Іноді, визнання працівника керівництвом та підвищення його морального статусу в колективі ефективніше впливає на продуктивність праці, ніж матеріальна винагорода.

Можливість кар’єрного росту для багатьох працівників є важливішим, ніж підвищення заробітної плати. Часто важливою мотивацією для провідних спеціалістів є можливість отримати додаткові знання, оскільки від цього залежать перспективи їх кар’єрного просування.

Для того, щоб система мотиваційного механізму була ефективною важливо розуміти, що стимулювання підлеглих лише у грошовій формі не дасть бажаного ефекту, оскільки часте підвищення заробітної плати може втратити свою спроможність до мотивації. З іншої сторони, якщо для працівника основною метою є кар’єра, то можливість професійного росту змусить його працювати більш ефективніше та наполегливо.

Гнучкий графік роботи є одним із видів нематеріального стимулювання, який являє собою процес виконання певної частини роботи вдома та появу на підприємстві при необхідності. Такий вид мотивації є досить цікавим, адже є вакансії, де одразу пропонують гнучкий режим роботи. Тому працювати за вільним графіком при стабільному робочому дні є дуже ефективним стимулом.

 Поліпшення умов праці є найгострішою проблемою сьогодення. На етапі переходу до ринку важливми є умови праці, які є найважливішою потребою людини. Новий рівень соціальної зрілості індивіда заперечує несприятливі умови трудового середовища. Умови праці, виступають не лише потребою, але і мотивом, що спонукають працівника виконувати завдання з повною віддачею, для того, щоб підвищити продуктивність праці та її ефективність.

Нематеріальне стимулювання персоналу на підприємствах, в першу чергу, має на меті задовольнити мотив збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі за допомогою закріплення за ним його робочого місця чи посади; зміна соціального статусу працівника в колективі як результат переведення на вищу посаду; зацікавленість працівника безпосередньо процесом отримання нових знань та умінь; зацікавленість у спілкуванні з професіоналами як в організації, так і за її межами [11, c.4].

Нині, застосування матеріальних заохочень неможливе без нематеріальної мотивації, адже нематеріальна мотивація має бути у пріоритеті та частиною культури компанії, яка заснована на емоційних та внутрішніх потребах працівників, а матеріальна мотивація повинна бути як додатковий преміальний фактор та підсилювати загальний мотиваційний механізм. Важливо донести працівникам, що вони є невід’ємною частиною підприємства і розвиток організації веде до безпосереднього розвитку самого працівника.

За останні двадцять років керівникам було запропоновано безліч підходів до мотивації, кожен з яких мав раціональне зерно. Проте останнім часом багато досліджень сформували новий підхід до мотивації. Даний підхід, який часто називають «теорією очікувань», заснований на припущеннях про причини, які керують поведінкою людей на роботі, а саме: «поведінка визначається поєднанням сил індивіда і зовнішніх сил», «люди самі вирішують, як поводити себе на роботі», « у різних людей є різні потреби», «люди приймають рішення на основі альтернативного вибору» [11, c. 4]. За цим підходом люди ні активні, ні пасивні: спонукальні мотиви залежать від ситуації, в якій вони перебувають і від того наскільки вона відповідає їхнім потребам.

Результати досліджень підтверджують, що головним фактором, який приносить корисний результат у трудовій діяльності людини є її психофізичний стан і це своєю чергою дасть можливість підвищити конкурентоспроможність не лише персоналу, а й підприємства загалом.

**ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ**

На основі дослідженнятеоретичних та методичних основ мотиваційного механізму у діяльності менеджера, пропонуємо наступні висновки.

Дослідження еволюції мотивації персоналу дає змогу зрозуміти її природу, основні закономірності формування та розвитку, дає можливість виокремити важливі проблеми та знайти способи їх вирішення. Проблемою мотивації персоналу ще з давніх часів займалось багато науковців. Проведені вченими дослідження щодо заохочення працівників до ефективної діяльності, можна поділити на дві групи: змістовні теорії та процесуальні теорії.

На думку сучасних науковців, мотивація є процесом впливу на працівників суб’єктом управління; сукупністю зовнішніх і внутрішніх сил, що здійснюють вплив на працівника і зумовлюють тип його поведінки; процесом формування внутрішнього стану працівника, що визначається його базовими потребами та інтересами.

Для того, щоб процес управління мотивацією був ефективним, варто використовувати різні групи методів мотивування. Використання лише матеріальних мотивів не дасть змогу спрямувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації. Для того, щоб досягнути максимальної ефективності необхідно застосувати методи нематеріальної мотивації.

На нашу думку, важливм мотивом для виконання трудової діяльності є потреби, які для однієї людини є актуальними, а для іншої – ні. Тому використання методів мотивації повинне бути індивідуальним. Важливо спостерігати за змінами потреб працівників, оскільки вони мають здатність швидко змінюватися. Ефективне використання методів мотивації допоможе сформувати вигідні партнерські відносини як для роботодавця, так і для працівника.

Для того, щоб забезпечити ефективну діяльність та конкурентоспроможність підприємства управління людськими ресурсами є важливим складником в умовах ринкової економіки. Матеріальна та нематеріальна мотивація персоналу виконує важливу роль, оскільки від неї залежить не лише соціальна активність працівників, але й кінцеві результати діяльності підприємства.

Для підвищення ефективної діяльності підприємства застосовують різноманітні стимули, вони можуть бути як матеріальні так і нематеріальні. Якщо застосовувати їх окремо, то це не призведе до бажаного результату. Тому поєднуючи матеріальну та нематеріальну мотивацію, можна створити таку систему стимулювання, яка буде ефективнішою та результативно впливати на діяльність усього підприємства.

**РОЗДІЛ 2**

**АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**2.1. Техніко-економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський кар’єр»**

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський кар’єр» було створене згідно наказу Української державної корпорації «Укрбудматеріали» від 3 листопада 1994р. № 236 «Про корпоратизацію Тернопільського кар’єру об’єднання «Тернопільбудматеріали», перейменувавши державне підприємство «Тернопільський кар’єр» у відкрите акціонерне товариство «Тернопільський кар’єр» відповідно до наказу корпорації «Укрбудматеріали» від 30 грудня 1994 року № 306.

Історія створення підприємства бере початок у 1954 році. Тернопільське кар’єроуправління було створене рішенням Виконкому Тернопільської обласної Ради народних депутатів № 1481 від 1 грудня 1954 р. у відповідності з наказом Міністерства промбудматеріалів СРСР від 2 вересня 1954 р. № 13-1508, як самостійна госпрозрахункова одиниця в підпорядкуванні Тернопільського обласного управління промбудматеріалів. В склад кар’єроуправління входило дві дільниці: Галущинецька і Тернопільська[28].

 В 1962 році кар’єроуправління перейшло в підпорядкування Львівського тресту стінових та керамічних будматеріалів Міністерства будівництва УРСР. В 1963 році перейшло в підпорядкування територіального головного управління по будівництву в Подільському економічному районі «Головподільськбуд». В 1964 році кар'єроуправління було передано Львівському тресту нерудних матеріалів Міністерства будівництва УРСР.

 З 1 січня 1966 року, y зв’язку з організацією Міністерства промбудматеріалів УРСР, Львівський трест нерудних матеріалів перейшов в підпорядкування Міністерства промбудматеріалів УРСР.

 З 1 січня 1974 р. до підприємства приєднався Максимівський дробильно-сортувальний завод і кар’єроуправління перейменовується в Тернопільський кар’єр (наказ Міністерства промбудматеріалів УРСР № 116 від 29.03.1974р.). З 1 січня 1979 р. Тернопільський кар’єр став виробничою одиницею міжобласного виробничого об'єднання «Львівнерудпром» (наказ Мінпромбудматеріалів УРСР № 293 від 9 жовтня 1978 р.). В 1985 р. виробнича одиниця Тернопільський кар’єр тресту «Львівнерудпром» стала самостійним підприємством Тернопільський кар’єр РВО «Укрнерудпром» м. Київ ( наказ Мінпромбудматеріалів УРСР № 157 від 6.06.1985 р.).

З 1 січня 1987 р. до підприємства приєдналися Старо-Збаразький та Скала-Подільський кар’єри. В 1990 році, в зв'язку з ліквідацією РВО «Укрнерудпром», Тернопільський кар’єр передається в склад об’єднання «Тернопільбудматеріали» на правах самостійного підприємства (наказ МПБМ УРСР № 1 від 3.01.1990р.).

 У відповідності до наказу об’єднання «Тернопільбудматеріали» № 65 від 19.03.1990 р. Тернопільському кар’єру передано Чернихівецьке родовище пісків, на якому видобуток піску розпочався у 1992 р.

28 січня 1995 р. державне підприємство Тернопільський кар’єр перереєстровано у відкрите акціонерне товариство «Тернопільський кар’єр» (свідоцтво № 00292623 видане Виконавчим комітетом Тернопільської міської ради народних депутатів).

В 1996 р. об'єднання «Тернопільбудматеріали» шляхом корпоратизації стає Холдинговою компанією «Тернопільбудматеріали» Української державної корпорації «Укрбудматеріали».

Наказом Фонду держмайна України № 59 від 18.01.2001р. ліквідовується Холдингова компанія «Тернопільбудматеріали», а наказом корпорації «Укрбудматеріали» №5 від 22.01.2002р. ВАТ «Тернопільський кар’єр» виключений із складу корпорації «Укрбудматеріали».

У відповідності до рішення загальних зборів акціонерів (протокол № 12 від 03.06.2011 року) назву Товариства змінено з Відкритого акціонерного товариства «Тернопільський кар’єр» на Публічне акціонерне товариство «Тернопільський кар’єр».

У відповідності до рішення загальних зборів акціонерів (протокол № 22 від 15.12.2017 року) назву Товариства змінено з Публічного акціонерного товариства «Тернопільський кар’єр» на Приватне акціонерне товариство «Тернопільський кар’єр».

Нині ПрАТ «Тернопільський кар’єр» – самостійне підприємство. ПрАТ «Тернопільський кар’єр» належить до провідних компаній України на ринку вапняку, яка займається розробкою родовищ вапнякового каменю з подальшою переробкою його на будівельні та інші види матеріалів. Активний розвиток ПрАТ «Тернопільський кар’єр» дав змогу збільшити річні потужності видобутку до 2 млн. т продукції на рік.

Виробництво продукції здійснюється на трьох кар’єрах Тернопільської області: Галущинецькому, Максимівському та Старо-Збаразькому [28].

**Галущинецький кар’єр** –основний виробничий підрозділ ПрАТ «Тернопільський кар’єр». Кар’єр виготовляє продукцію для металургійної, будівельної цукрової та інших галузей. Наприкінці 2015 року в Галущинецькому кар’єрі було відкрито новий завод з виробничою потужністю понад 2500 т/добу.

Особливостями Галущинецького кар’єру є впровадження переробки гірничої маси з первинною її очисткою перед дробленням, що забезпечує випуск продукції найвищої якості. Якість та характеристики такої продукції дають змогу забезпечувати сировиною передову галузь споживання вапняків – металургію. Потужності кар’єру дають змогу виробляти понад 700 тис. тонн готової продукції на рік. Поставка продукції з Галущинецького кар’єру здійснюється автомобільним транспортом та через залізничний вузол у Максимівському кар’єрі.

**Максимівський кар’єр** виробляє продукцію для металургійної, будівельної цукрової та інших галузей. Серед останніх реалізованих проєктів – встановлення нової лінії подвійної очистки для вироблення фракції 0-5 мм. Отримана якість продукції задовольняє вимоги передових підприємств металургійної галузі. Потужності кар’єру дають можливість виробляти понад 800 тис. тонн готової продукції на рік.

Поставка продукції з Максимівського кар’єру здійснюється автомобільним та залізничним транспортом. На території Максимівського кар’єру знаходиться завод з виробництва мінерального порошку.

**Старо-Збаразький кар’єр** спеціалізується на виробництві продукції для цукрової та будівельної галузей. Потужності кар’єру дають змогу виробляти понад 100 тис. тонн готової продукції на рік. Поставка продукції з Старо-Збаразького кар’єру здійснюється автомобільним транспортом [28].

Завод з виробництва мінерального порошку розміщений на території Максимівського цеху. Обладнання заводу від компанії Loesche (Німеччина). Добова потужність заводу – 300 тонн. У процесі виробництва сировина осушується газом, що дає можливість отримувати високоякісну продукцію протягом року, аналогів якої на ринку знайти складно – більшість виробників виготовляє мінпорошок без додаткового осушення. Мінпорошок ПрАТ Тернопільський кар’єр користується значним попитом у дорожніх будівельників та виробників сухих будівельних сумішей.

Серед найближчих планів підприємства – переведення заводу на альтернативне паливо, що суттєво зменшить собівартість продукції і є надзвичайно важливим у розрізі зменшення витрат газу та посилення енергонезалежності країни.

ПрАТ «Тернопільський кар’єр» має на меті запровадити використання високотехнологічних методів видобутку та переробки вапнякового каменю, які допоможуть збільшити кількісні показники виробництва та забезпечуть стабліьність у якості готової продукції. Окрема увага приділяється логістичному питанню, а саме оптимізації процесів складування, сортування, відвантаження, що дають змогу забезпечити кількаразове збільшення добового відвантаження продукції залізницею та автотранспортом[28].

Продукція ПрАТ «Тернопільський кар’єр» є сертифікованою та відповідає усім вимогам та стандартам України. Партнерами компанії є найбільші підприємства металургійної, цукрової, силікатної, будівельної та інших галузей країни. Серед продукції переробки вапняків, які виробляє компанія, потрібно відзначити високоякісний мінеральний порошок, який випускається на сучасному заводі фірми Loesche (Німеччина), основні сфери застосування якого – дорожнє будівництво та виробництво сухих будівельних сумішей. Найціннішим ресурсом ПрАТ «Тернопільський кар’єр» є колектив кваліфікованих відповідальних спеціалістів, які забезпечують задоволення вимог та потреб партнерів компанії[28].

ПрАТ «Тернопільський кар’єр» впроваджує різноманітні прогресивні програми розвитку та мотивації для своїх працівників, оскільки саме працівники є складовою сталого успіху підприємства.

**Місія компанії:**

* Ми, як компанія, працюємо для того, щоб нашою продукцією у сукупності із нашими знаннями сприяти розвитку та задоволенню потреб таких бюджетоутворюючих галузей, як металургія, цукрове виробництво, дорожнє будівництво.
* Ми прагнемо якісно і натхненно виконувати свою роботу, щоб наші клієнти, суспільство та працівники отримували  заряд позитиву в будь-яких ситуаціях та сприймали нас як надійного партнера[28].

**Візія компанії:**

* ПрАТ Тернопільський кар’єр – це найбільша компанія, яка займається ввидобутком та переробкою вапняку та об’єднується у світову вапняну екосистему.
* Компанія виступає експертом в технологіях виробництва вапняку і продуктів його переробки. Постійно здійснює моніторинг світового ринку вапняної екосистеми та використовує раціональні винаходи у власному виробництві. Компанія має вплив на законодавче поле, що допомагає у створенні нових стандартів роботи з вапняком в Україні.
* За якістю управління ми є взірцем ведення бізнесу та найкращим роботодавцем серед компаній з видобутку і переробки вапняку.
* За характером власності компанія залишається сімейною з можливістю залучення стратегічних партнерів для подальшого розвитку.
* В результаті синергії ключових характеристик, ми залишаємося інвестиційно-привабливим об’єктом для довгострокового інвестування[28].

Цінності компанії представлені на рис. 2.1.

**Рис. 2.1 Цінності компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр» [складено автором самостійно на основі [28]].**

**Підприємливість.**  Використання можливостей ринку та ініціативність персоналу дасть змогу досягнути синергію для рішень розвитку. Ми здійснюємо пошук нового з метою збільшення інвестицій у бізнес.

 **Розвиток.** Ми займаємось професійним розвитком персоналу, заохочуємо до самонавчання та можливості отримати управлінський досвід в реальних умовах виробництва.

**Операційна ефективність.** Ми використовуємо кращі світові підходи (наприклад, Lean, Kaizen, TOC) та їх інструменти для того, щоб втрати виробничого та управлінського процесів були якнайменші.

**Якість.** Якість наших продуктів на ринку є високою, що дає нам змогу мати конкурентну перевагу серед інших компаній. Якість для нашого підприємства – це ознака професійного управління.

**Прозорість.** Наша компанія використовує прозорість у процесах управління для того, щоб підвищити ефективність управління та інвестиційну привабливість. [28].

Система логістики ПрАТ «Тернопільський кар’єр» дає можливість планувати та контролювати роботу механізмів, забезпечуючи в кінцевому результаті вчасне відвантаження готової продукції належної якості та у передбачених об’ємах.

Серед реалізованих заходів:

* обладнання системами GPS-моніторингу робочої та автомобільної техніки;
* змонтовано навантажувальну галерею та відкрито додатковий склад з навантажувальною рампою;
* з 2016 р. працює три фронти погрузки, що дало змогу утричі збільшити пропускну здатність кар’єру; зокрема, впроваджено підштабельне завантаження;
* оновлено вагове господарство: замінено стару механічну залізничну вагу на нову з тензометричними датчиками та АРМ вагаря, встановлено нові автомобільні 80-ти тонні електронні ваги з АРМ вагаря та автоматизованою прив’язкою до 1-С бухгалтерії.

Транспортування продукції відбувається за допомогою вантажного автомобільного, так і залізничного транспорту на об'єкт покупця або станцію приймання товару.

Висока якість продукції – це одна з найважливіших корпоративних цінностей на ПрАТ «Тернопільський кар’єр», одним із визначальних є забезпечення високої якості продукції.

На підприємстві функціонує процесне управління, що дає змогу досягнути високих показників у виробничих та обслуговуючих процесах. Процесне управління дає змогу контролювати дотримання вимог на усіх етапах діяльності компанії. В 2019 році підприємство отримало сертифікат на систему управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015.(Додаток А.)

**2.2. Аналіз системи мотивації менеджера на ПрАТ «Тернопільський кар’єр»**

На вітчизняних підприємствах досить поширеною проблемою є мотивація праці через низький рівень доходів працівників, деформації в їхній структурі, падіння рівня життя населення.

Система матеріальної мотивації на ПрАТ «Тернопільський кар’єр» регулюється Кодексом законів про працю України[16], Законом України «Про оплату праці»[31], іншими нормативно-правовими актами, Генеральною та Галузевою угодою, внутрішніми положеннями про оплату праці [29], положенням про оцінку персоналу[30] та процедурою контролю і аналізу операційних показників.

Матеріальна мотивація на ПрАТ «Тернопільський кар’єр» включає в себе такі елементи (рис.2.2).

В напрямку прийняті наступні системи оплати праці:

• окладна на основі грейдів;

• погодинна;

 • погодинна-преміальна;

• преміальна частина оплати праці;

 • окладно-комісійна;

• відрядна оплата праці за вироблену продукцію та/або виконані обсяги робіт;

• оплата праці за відвантаження готової продукції;

• оплата праці працівників, задіяних в ремонтах та/або ремонтному обслуговуванні механізмів.

**Рис. 2.2 Складові матеріальної мотивації на ПрАТ «Тернопільський кар’єр» [29].**

Змінна або преміальна частина оплати праці адмінперсоналу та начальників цехів – це, як правило, винагорода працівника за досягнення ним встановлених ключових показників ефективності (КРІ), дотримання рівня виконавчої дисципліни. Преміальні винагороди присутні, як правило, в структурі заробітної плати власників бізнес процесів.

Окладно-преміальна оплата праці, крім базового окладу включає преміальну частину (КРІ). Преміальна частина оплати праці – це винагорода працівника за досягнення ним встановлених ключових показників ефективності (КРІ), дотримання рівня виконавчої дисципліни.

Преміальна винагорода становить 30% від загального розміру заробітної плати працівника, для грейдів 1-3 до 40% (крім директора комерційного) і розподіляється наступним чином:

- показників КРІ – 90%;

 - показника виконавча дисципліна – 10%

Преміальна частина може бути встановлена працівнику, як винагорода за будь-які інші результати роботи (обсяги продажу, залучення клієнтів, обсяги виробництва продукції, за завантажену продукцію у вагони та автотранспорт, тощо) на постійній або одноразовій основі.

Суміщення посад може оплачуватися у вигляді доплати до базового окладу на період виконання додаткових функціональних обов'язків. Доплата встановлюється наказом або розпорядженням, у випадку довготривалого суміщення посад. Оплата праці за дні, під час яких працівник перебуває у черговій/додатковій відпустці або на лікарняному проводиться з розрахунку загальної суми базового окладу та доплат на фіксовану суму. Оплата праці здійснюється щомісяця на підставі табелів обліку робочого часу та/або нарядів на виконані роботи. Нараховуються доплати за роботу у нічний час, за класність водіям, за керівництво бригадою, за виконання обов’язків тимчасово відсутнього працівника та інші, згідно законодавства.

Розглянемо детальніше мотиваційний механізм менеджерів комерційного відділу досліджуваного нами підприємства. Для стимулювання менеджера з операційної ефективності вводиться мотивація, яка складається з двох частин: мотивація за розвиток персоналу (гемби, навчання) та мотивація за ефективність виробничих показників. Система мотивації складається двох частин: Мотивація №1 – 30% від окладу – за розвиток персоналу Менеджер з операційної ефективності розвиває персонал через заплановані Gemba-walking та постійні навчання, які затверджуються керівником напрямку до 5 робочого дня кожного місяця.

***Таблиця 2.1***

**Система мотивації менеджера з операційної ефективності[29]**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | Вага показника | % виконання | Розрахунок |
| Проведення запланованих Gemba-walking | 45% | 100% | оклад \* 30% \* вагу показника \* % виконання |
| Проведення запланованих навчань менеджером з операційної ефективності | 45% | 100% | оклад \* 30% \* вагу показника \* % виконання |
| Виконавча дисципліна | 10% | 100% | оклад \* 30% \* вагу показника \* % виконання |

Мотивація №2 – за ефективність виробничих показників.

 Мотивація №2 = приріст виробництва \*0,05 грн /т\* коефіцієнт якості продукції \* коефіцієнт зниження собівартості, де:

* приріст виробництва = фактичні показники виробництва поточного року – фактичні показники виробництва попереднього року за аналогічний період ( розраховується в тоннах);
* коефіцієнт якості продукції = 100% – питома вага продукції, що не відповідає якості в загальній кількості виробленої продукції (щомісячно надає начальник лабораторії згідно актів ситового аналізу);
* коефіцієнт зниження собівартості = співвідношення планових показників собівартості до фактичних (згідно БДВ).

Окладно-комісійна оплата праці крім базового окладу включає виплату комісійних за показники, пов’язані з продажами та логістикою, працівникам комерційного відділу (відділу продаж В2В, відділу продаж В2С, директора комерційного), відділу логістики і розподіляється наступним чином:

 - Комісійна частина за показники, пов’язана з продажами та логістикою – 90%;

 - показника виконавча дисципліна – 10%.

**Алгоритм розрахунку комісії менеджера зі збуту (по роботі з кінцевим споживачем).**Комісійна частина оплати праці менеджера зі збуту розраховується за формулою:

Кзаг = (К1 +К2)\* Квп \*КПдз (2.1)

де Кзаг – загальний розмір комісії, К1 – комісія за місячний обсяг реалізованої продукції, К2 – комісія за місячний обсяг реалізованої продукції, Квп – коефіцієнт виконання плану на «фокусну фракцію» і КПдз – коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості.

Алгоритм розрахунку комісії менеджера зі збуту мінерального порошку , гранульованого вапняку, фр. 1 – 3 мм.

 Комісійна частина оплати праці менеджера зі збуту розраховується за формулою:

Кзаг = (КМ \*Квпп+ К Г\*К впп+ КФ \*К впп)\* Кпдз, (2.2)

де Кзаг – загальний розмір комісії, КМ – комісія за місячний обсяг реалізованої продукції – мінеральний порошок, КГ– комісія за місячний обсяг реалізованої продукції – гранульований вапняк, КФ – комісія за місячний обсяг реалізованої продукції – фракція 1–3мм, Кпдз – коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості, Квпп – коефіцієнт виконання плану продаж.

**Алгоритм розрахунку комісії менеджера з логістики.**

 Загальний розмір комісії менеджера з логістики розраховується за формулою:

Кмл = К1+К2+К3 (2.3)

 де К1 – комісія за фактично завантажені та відправлені клієнту вагони; К2 – комісія за забезпечення виробничого процесу дизпаливом, К3 – комісія за ефективність роботи диспетчерської служби.

Преміальна частина оплати праці – це винагорода працівника за досягнення ним встановлених ключових показників ефективності (КРІ), дотримання рівня виконавчої дисципліни.

Преміальна винагорода становить 30% від загального розміру заробітної плати працівника, для грейдів 1-3 до 40% (крім директора комерційного) і розподіляється наступним чином:

- показників КРІ – 90%;

 - показника виконавча дисципліна – 10%

Використання лише матеріальної мотивації не достатнє аби отримати необхідний результат, оскільки працівники, крім фізіологічних потреб (які задовольняються заробітною платою) є інші потреби вищих рівнів. Якщо зосереджуватись на систему матеріальної мотивації, то це призведе до збільшення витрат на персонал, що, своєю чергою, є неприбутковим для підприємства. Тому важливою складовою системи мотивації персоналу на підприємстві є нематеріальна мотивація.

На ПрАТ «Тернопільський кар’єр» використовуються наступні методи нематеріальної мотивації:

1. Постановка перед працівниками чітких цілей.

2. Інформування працівників про діяльність ПрАТ «Тернопільський кар’єр».

3. Врахування думок працівників.

4. Публічне визнання успіхів працівників у роботі.

5. Проведення корпоративних заходів.

6. Можливість кар’єрного росту.

7. Можливість підвищення кваліфікації.

Постановка цілей на ПрАТ «Тернопільський кар’єр» здійснюється на основі певних принципів, а саме:

- визначення основних показників діяльності та термінів їх виконання;

 - досяжність цілей;

- залученість працівників до постановки цілей;

- наявність системи зворотного зв’язку.

Цілі підприємства затверджує керівник напрямку і повідомляє їх керівникам структурних підрозділів. Крім того, інформацію про цілі діяльності підприємства міститься у положені про корпоративну культуру підприємства.

Інформування персоналу про діяльність підприємства передбачає ознайомлення із ситуацією, у якій знаходиться компанія, варіантами розвитку подій, запланованими заходами та завданнями для працівників у даній ситуації. Таким чином формується сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, працівники відчувають свою приналежність до підприємства та ефективніше виконують обов’язки.

 Враховуючи думку працівників керівництво формує зворотній зв’язок, який відбувається у формі спілкування працівника із керівником або шляхом анонімних листівок, які кожен працівник може кинути у загальну скриньку на підприємстві. Даний спосіб мотивування дає змогу сформувати довірливі відносини між керівництвом та працівником , а також встановити незадоволені потреби працівників.

Публічне визнання успіхів працівників відбувається шляхом розповсюдження інформації про доясягнення працівника на сайті підприємства, у корпоративній газеті, електронною поштою, а також врученням грамот та ін. Таикй метод мотивації дає змогу підвищити професійну самооцінку працівника, задоволеність праце та формує бажання працювати більше і краще.

На ПрАТ «Тернопільський кар’єр» періодично організовуються різноманітні корпоративні заходи такі як: футбольний турнір, personal party, участь компанії на виставках, святкування Дня народження підприємства тощо. Проведення таких заходів допомагають працівникам краще ознайомитися з цінностями компанії, сприяють швидкому процесу адаптації для нових працівників, а також згуртовують колектив, що в результаті підвищить рівень мотивації працівника та ефективність його трудової діяльності.

Система підвищення кваліфікації персоналу на досліджуваному нами підприємстві досить на високому рівні. Працівники проходять навчання за рахунок підприємства. Беруть участь у міжнародних виставках, навчаннях, тренінгах. Що стосується виробничого персоналу, то вони проходять внутрішні навчання, а також навчання у Навчально-курсовому центрі. Такий метод мотивації дає можливість працівнику отримати нові знання, прагнути до удосокналення своїх знань та навичок, щоб у майбутньому мати змогу одержати вищу посаду.

**2.3. Аналіз ефективності мотиваційного механізму у діяльності менеджера на ПрАТ «Тернопільський кар’єр»**

Мотивація праці становить основу поведінки та активізації зусиль працівників підприємства, з метою підвищення результатів своєї діяльності. Для того, щоб працівники належно виконували свою роботу, варто створити такі умови, за яких персонал буде вважати, що праця – це свідома діяльність, засіб самовкдосконалення, основу якої складають професійне та службове зростання. За допомогою мотиваційного механізму працівники повинні розвивати почуття належності до свого підприємства.

Важлимим завданням дле керівництва ПрАТ «Тернопільський кар’єр» є правильно визначити мотиви працівників. Найбільш поширеним методом такого визначення є тестування, що дає можливість проаналізувати, які найбільш важливі мотиви спонукають працівників виконувати ефективно свою діяльність.

**Рис. 2.3 Типи мотивації особистості згідно теорії Герчикова [35 ].**

1. Інструментальний тип. Робота для працівників такого типу не є важливою і розглядається лише як джерело заробітку та інших благ, які вона отримує як нагороду за працю. Працівник такого типу зацікавлений не лише у грошах, а самк у заробітку. Тому він буде виконувати роботу з повною віддачею на будь-якій посаді, якщо при цьому його праця буде оплачуватися справедливо і високо.

2. Професійний тип. Працівник такого типу цінує зміст роботи, можливість проявити себе і довести (не тільки оточуючим, але і собі), що він може виконати важке завдання, яке не кожному під силу. Працівники даного типу прагнуть до самостійності у роботі і відрізняються розвиненою професійною гідністю.

3.Патріотичний тип. Працівників даного типу цікавить участь у реалізації спільної, дуже важливої для підприємства діяльності. Для них важливо бути переконаними у своїй потрібності для організації, також вони здатні брати на себе додаткову відповідальність з метоюи досягнення результатів спільної справи. Для них важливим є суспільне визнання участі в загальних досягненнях.

4. Хазяйський тип. Працівники такого типу добровільно беруть на себе повну відповідальність за виконання роботи і виконують її з повною віддачею та не наполягають на високій оплаті додаткових завдань.

5. Люмпенізований тип. Працівники даного типу не хочуть працювати. Лише виконують свою роботу стільки, скільки достатньо аби їх не звільнили. Для них не важливо, яку роботу вони будуть виконувати[35].

Тестування проводить менеджер з персоналу. Нижче наведемо приклад тестування для менеджера із збуту, менеджера з операційної ефективності та менеджера з логістики (Додаток Б).

[Тест оцінки мотивації Герчикова](https://vip.1kadry.ru/#/document/118/27885/) дає змогу виявити, який із п’яти типів мотивації зігдно його теорії (рис. 2.3) найбільш підходить, для того, хто проходить тестування. Даний вид тестування проходив менеджер із операційної ефективності.

Результати тесту свідчать про професійний тип мотивації особистості, оскільки за пропонованими критеріями було набрано найбільшу кількість балів. За даними такого тестування можна зробити висновок про те, що менеджер із операційної ефективності на досліджуваному нами підприємстві є наполегливим, ефективно виконує покладені на нього обов’язки, прагне до саморозвитку та ставить перед собою чіткі цілі.

Менеджер із збуту та менеджер з логістики проходили тестування на визначення домінуючих потреб у роботі (Додаток В). Це потреба в досягненнях, потреба влади та потреба у причетності.

Потреба в досягненнях. Людина з цією провідною потребою хоче, щоб йому ставили складні завдання, намагається докласти максимум зусиль для їх вирішення. Такий співробітник працює ефективніше, якщо робота дає йому можливість проявляти ініціативу, використовувати свої знання і набувати нових. Він не боїться ризикувати, щоб досягти мети. Але намагається уникати ситуацій, де ризик дуже малий (легко знайти рішення і прийти до успіху) або занадто великий (неможливо розрахувати, чи буде результат позитивним).

Чим мотивувати? Заохочення для такого працівника другорядне. Але він хоче, щоб керівник помічав його успіхи і адекватно оцінював їх.

Потреба у владі. Співробітник, у якого ця потреба ведуча, хоче контролювати роботу команди, впливати на інших людей. Він завжди намагається відстоювати свою точку зору, не боїться конкуренції. Головна мета такого працівника – благо компанії. Такий фахівець вміло керує командою і досягає мети, контролюючи її дії.

Чим мотивувати? Співробітник з провідною потребою у владі хоче, щоб його статус визнавали і відзначали, що він ефективний лідер, який допомагає компанії досягати цілей і вирішувати стратегічні завдання.

Потреба в причетності. Співробітник з провідною потребою в причетності хоче бути частиною команди, контактувати з людьми, налагоджувати дружні стосунки. Він працює з віддачею, якщо завдання, які стоять перед ним, мають на увазі спілкування. Коли йому доводиться працювати на самоті, не показує високих результатів. Людина з потребою в причетності намагається знайти рішення, яке задовольнить всіх, йде на компроміс, може поступитися своїм баченням ситуації. Головне для нього – налагодити хороші відносини з колегами і клієнтами.

Чим мотивувати? Головне заохочення для нього – увага і схвалення від колег і вищого керівництва.

Даний вид тестування складається з п’ятнадцяти запитань, відповідати на які потрібно по п’ятибальній шкалі (повністю згоден або не згоден). Згідно результатів тестування у менеджера із збуту та менеджера з логістики високий рівень потреби у досягненнях. Для них важливим є виконувати складні завдання, шукати шляхи вирішення проблем нестандартними методами, проявляти ініціативу та генерувати ідеї. У менеджера із збуту на високому рівні також потреби у владі та причетності, проте у менеджера із логістики середній рівень потреби у владі і високий рівень потреби у причетності.

Даний вид тестування дає можливість ствердужвати, що важливим для працівників є потреба у досягненнях. Вони ефективно виконують свої обов’язки, наполегливі, ініціативні та прагнуть постійно вдосконалювати знання, навички та вміння.

На ПрАТ «Тернопільський кар’єр» щорічно проводиться оцінка песроналу. За результатами оцінки працівнику присвоюється одне із значнень базових окладів, які відповідають категоріям: олов’яний, бронзовий, срібний, золотий і діамант. Вказані категорії присвоюються працівникам відповідно до результатів щорічної комплексної оцінки [30]та накладаються на вилку окладів з відмінністю нижньої (олов’яний) та верхньої (діамант) меж у розмірі 45-100 відсотків.

Категорія визначається за допомогою матриці компетенцій посади (рис. 2.4), яка описує вимоги до рівня володіння компетенціями, інші вимоги для кожної з категорій посади.

**Рис. 2.4 Матриця компетенцій посади на ПрАТ « Тернопільський кар’єр»[30].**

Оцінка персоналу дає можливість працівнику отримати вищу заробітну плату і тим самим мотивувати його до ефективного виконання завдань. Для того, щоб отримати ту чи іншу категорію потрібно пройти оцінку професійних компетенцій, оцінку за методом 360 градусів та виконати інші вимоги, які зазначені на рис 2.4.

Розглянемо матрицю компетенцій менеджера із збуту (табл. 2.2). Була проведена оцінка таких професійних компетенцій, як навички роботи з Excel, знання ринку вапнякової продукції та навички ведення переговорів (практичне завдання). Рівні володіння компетенціями у Додатку Г. Оцінка особистісних компетенцій відбувалася за методом 360. Для цього визначається перелік працівників з числа керівників, підлеглих і колег оцінюваного працівника.

***Таблиця 2.2***

**Матриця компетенцій менеджера із збуту [складено автором самостійно]**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Компетенції | Категорія – олов’яний працівник | Категорія – бронзовий працівник | Категорія – срібний працівник | Категорія – золотий працівник | Категорія – діамант |
| **Професійні компетенції** |
| Excel |  |  | Компетентний |  |  |
| Знання ринку вапнякової продукції |  |  | Компетентний |  |  |
| Навички ведення переговорів |  |  |  | Компетентний |  |
| **Особистісні компетенції** |
| Орієнтація на результат |  |  |  | 7 |  |
| Планування і організація |  |  | 6 |  |  |
| Робота в команді |  |  | 6 |  |  |
| Управлінський контроль |  |  | 6 |  |  |
| **Інші вимоги** |
| Виконання KPI |  |  | 20% |  |  |
| Виконання ЗПД |  |  | 70% |  |  |
| Результати останнього тестування регламентних документів, не менше % |  |  | 80% |  |  |
| Кількість доган, не більше |  |  |  | 0 |  |

*Продовження таблиці 2.2*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Участь в управлінських поєдинках в ролі гравця |  |  | 2 |  |  |
| Відсоток виконання регламентних документів відповідальними за виконання бізнес-процесів, не менше % |  |  |  |  |  |
| Проведення програм навчального характеру |  |  |  | 2 |  |
| Кількість проведених презентацій книг |  |  | 1 |  |  |
| Забезпечення резерву з середини компанії на свою посаду |  |  | 1 |  |  |

 Дирекція напрямку розглядає результати оцінки та затвердужє присвоєні категорії працівникам. За результатами щорічної оцінки менеджеру із збуту була присвоєна категорія – срібний працівник. Після затвердження результатів оцінки головний економіст розраховує заробітну плату для тих працівників, які отримали вищу категорію.

Отже, заробітна плата менеджера із збуту після результатів щорічної оцінки буде мати такий вигляд станом на листопад 2020 року:

ЗПмзб = ЗП+ПР+20% від ЗП, де ЗП – заробітна плата (посадовий оклад з індексацією), ПР – преміальна винагорода за жовтень, 20 % – це добавка до окладу згідно результатів щорічної оцінки.

ЗПмзб = 6000+4500+20% від 6000 = 6000+4500+1200=11700 грн. (2.4)

Всі ці заходи сприяють покращеню умов праці для персоналу, підвищенню професійної майстерності, а отже, викликають задоволення від виконання своєї роботи. Щорічна оцінка стимулює працівника працювати з повною віддачею, розвиватися, вдосконалювати свої вміння та знання.

**ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ**

Провівши аналіз та оцінку мотиваційного механізму менеджера на ПрАТ «Тернопільський кар’єр», можна зробити наступні висновки.

ПрАТ «Тернопільський кар’єр» затрачає значну кількість ресурсів, постійно збільшує потужності та удосконалює стратегію розвитку, що впливає на розширення ринку збуту та збільшення видобутку сировини.

Також ПрАТ «Тернопільський кар’єр» є провідною компанією, яка має на меті постійний розвиток, розширення ринку збуту, збільшення клієнтів за рахунок значних ресурсних вкладів. Підприємство має індивідуальний підхід до мотивування працівників, який пристосований до індивідуальних особливостей підприємства та значно впливає на підвищення ефективності праці персоналу.

Система матеріальної мотивації на ПрАТ «Тернопільський кар’єр» представлена системою оплати праці та преміальною частиною. Оплата праці для адмінперсоналу здійснюється на основі грейдів, відрядна оплата праці використовується для оплати праці робітників, безпосередньо задіяних у виробництві продукції. Преміальна частина оплати праці – це винагорода працівника за досягнення ним встановлених ключових показників ефективності (КРІ), дотримання рівня виконавчої дисципліни. Преміальні винагороди присутні, як правило, у структурі заробітної плати ключових працівників і власників процесів. Що стосується преміальної частини заробітної плати працівників задіяних безпосередньо на виробництві, то вона залежить від обсягів виробничої діяльності підприємства.

Система нематеріальної мотивації на підприємстві складається з наступних методів, а саме: постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей, інформування працівників про діяльність підприємства, увага безпосереднього керівника до думки працівників, публічне визнання успіхів працівників у роботі, проведення корпоративних заходів, можливість кар’єрного росту та можливість підвищення кваліфікації. Дані методи мотивування є ефективними на підприємстві і завдяки їм працівники краще виконують свої посадові обов’язки, відчувають приналежність до компанії, вміють працювати в команді та створюють сприятливий соціально-психологічний клімат, що відграє важливу роль у трудовій діяльності.

Під час аналізу ефективності системи мотивації на підприємстві за допомогою методів анкетування з’ясовано, що провідним мотивом, який спонукає менеджера із збуту та менеджера із логістики у їх діяльності є потреба у досягненні. Що стосується менеджера із оперційної ефективності, то йому притаманний професійний тип мотивації, який характеризується бажанням працювати, виконувати складні завдання та високою змістовністю праці.

Нами були проаналізовані результати щорічної оцінки менеджера із збуту за трьома групами чинників (професійні компетенції, особистісні компетенції та інші вимоги) і можемо стверджувати, що проведення такої оцінки мотивує працівника до удосконалення компетенцій, саморозвитку та бажанню працювати, а також до отримання вищої заробітної плати.

**РОЗДІЛ 3**

**НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

* 1. **Досідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу**

Трансформаційне суспільство ставить нові вимоги до змін механізму мотивації праці на вітчизняних підприємствах та вимагає застосування дієвих інструментів мотивації праці працівників. Світовий досвід демонструє не лише економічний ефект від застосування прогресивних методик у механізмі мотивації праці, а й зростання рівня соціального розвитку суспільства та працівників зокрема [15, с.73].

Мотивація праці – це важливий елемент усіх бізнес-процесів, які існують на підприємстві, вона є запускним механізмом інноваційної діяльності у підприємництві та центральною ланкою в системі управління персоналом. Нині формування ефективної системи мотивації у діяльності менеджерів одне з найважливіших завдань системи корпоративного управління. Мотивація, як і будь-який інший елемент управління, наділена певним функціональним призначенням. Функція мотивації полягає в здійсненні впливу на персонал організації у формі спонукання мотивів до більш ефективної трудової діяльності, громадського впливу, а також різних видів заохочувальних заходів.

Нестабільна ситуація в країні спонукають підприємства до пошуку ефективної моделі мотивації. Економічна ситуація країни свідчить про наявність проблеми та необхідність вдосконалення мотивації праці. На нашу думку, за таких умов варто проаналізувати мотиваційні моделі у світовій практиці та новітні інструменти мотивації праці для пошуку оптимальних методик і механізму їх використання у практиці підприємств України.

З усіх моделей системи мотивації праці розглянемо японську, американську, французьку, англійську та шведську моделі.

Японська модель мотивації персоналу залежить від вимог, які ставить японська економіка та особливостей життя у країні. Важливою характеристикою японської моделі мотивації є зростання продуктивності праці, що випереджає зростання рівня заробітної плати та приросту якості життя населення. Значне збільшення чисельності населення призвело до нестачі робочих місць, що, своєю чергою, вплинуло на світосприйняття та особисті переконання тих працівників, які цінують своє робоче місце та ефективно здійснюють трудову діяльність.

Основою японської моделі є принцип пожиттєвого найму працівників, який складається з навчання, ротації та перекваліфікаціїї персоналу, що є єдиним мотиваційним механізмом, який дає змогу забезпечити підприємство висококваліфікованими кадрами, які вмотивовані до реалізації особистих, професійних та творчих здібностей.

У японському менеджменті навчання здійснюється з максимальною інтенсивністю і з залученням найбільш відомих в Японії та за кордоном теоретиків і практиків управління. Кваліфікований японський менеджер середнього рівня управління витрачає на професійну підготовку в шість разів більше часу, ніж менеджер американської компанії.

Ротація кадрів займає важливу роль у японській системі мотивації. Ціль даної ротації поялгає у розширенні кругозору менеджерів середнього рівня управління шляхом ознайомлення на власному досвіді з діяльністю різних підрозділів фірми і дає змогу змешити напруженість та втому при виконанні однотипної роботи.

На думку вчених японська система мотивації праці є патріархальною. Заробітна плата для працівника встановлюється відповідно до таких категорій:

* вік;
* стаж роботи;
* кваліфікація;
* майстерність.

Основою тарифної ставки є вік і стаж працівника, професійний розряд і результативність праці, тобто «ставки за кваліфікацію» [15, с. 73]. Дана модель мотивації праці дає можливість враховувати автоматичне збільшення розміру заробітної плати без її зв’язку із підвищенням кваліфікації чи трудовими внесками працівника, що своєю чергою посилює мотивацію конкретного працівника до результатів робота та збільшення його продуктивності праці[15, с. 73]

В основі американської моделі мотивації праці лежить принцип всебічного заохочення підприєницької активності та збагачення найбільш активної частини населення. Дана модель заснована на соціально-культурних цінностях нації, а саме на досягненні особистого успіху кожного із працівників та високого рівня економічного добробуту країни.

Оплата праці складає основу мотиваційної системи США. Нині найпоширенішою формою оплати праці на підприємствах є поєднання відрядної та погодинної системи оплати праці. Рівень оплати праці для вищого керівництва залежить від таких показників, як кваліфікації, результатів роботи, виконання обов’язків та відповідальності, а також заробітної плати в приватному секторі на аналогічній посаді. Критеріями преміювання працівників є економічні показники, показники якості та результати роботи.

Компанія «Xerox» використовує систему оплати праці «оплата проти ризику». Для того, щоб отримати бонуси за свою роботу, працівники відмовляються від визначеного відсотку своєї заробітної плати, але при ефективній роботі вони отримують суму у два рази більшу, ніж та, від якої відмовилися [15, с.74].

Така гнучкість системи оплати праці залежить від періодичності атестації персоналу, за результатами якої встановлюється рівень оплати праці на наступний період. Згідно такої системи оплати праці, розмір заробітної плати переглядається кожних три місяці першого року роботи, а наступні рази один або два рази на рік.

Також американські компанії запроваджують нові способи зростання заробітної плати, коли підвищеня розміру заробітної плати буде залежати не від виробітку, а від підвищення кваліфікації працівника та числа освоєних ним професій. Після завершення такого навчання працівники будуть отримувати певну кількість балів за одну спеціальність. У такому випадку надбавка до зрплати буде залежати від отриманої кількості балів. При встановленні розміру заробітної плати визначальними факторами виступають число освоєних «одиниць кваліфікації», рівень майстерності по кожній з них, кваліфікація по освоєним спеціальностями [9].

Характерною рисою французькою моделі мотивації праці є використання різноманітних економічних інструментів таких як стратегічне планування, стимулювання конкуренції та гнучка система оподаткування. Особливістю даної моделі є конкуренція, яка впливає на кількість та якість продукції, задоволення потреб населення у товарах, послугах та зменшенні витрат у виробництві.

Оплата праці на французьких підприємствах відбувається двома способами:

1. Індексація заробітної плати із врахуванням основних показників вартості життя. Індекс цін на споживчі товари використовується в оплаті праці на всіх великих підприємствах і прописаний у колективному договорі із профспілкою.
2. Індивідуалізація оплати праці. Даний спосіб оплати праці залежить від рівня професійної кваліфікації, якості виконаних завдань, кількості внесених раціональних пропозицій та рівня мобільності працівника[50, с.326].

Французька модель має певну методику оцінки праці, яка дає змогу оцінити ефективність праці працівника за допомогою балів (від 0 до 120 балів) на основі таких показників:

* Якість роботи;
* Продуктивність праці;
* Професійні знання;
* Етика виробництва;
* Дотримання техніки безпеки;
* Ініціативність[50, с.326].

Дана система оплати праці передбачає поділ працівників на 5 категорій: перша – працівники, які набрали від 100 до 120 балів, друга – від 76 до 99 балів, третя – від 52 до 75 та ін. Перевагою французької моделі є сильний мотиваційний механізм та стимулювання до ефективної трудової діяльності.

Харакетрною рисою мотиваційної системи Великобитанії є партнерські відносини між підприємцями та робітниками. Тому персонал бере участь у розподілі прибутку підприємства та прийняті управлінських рішень.

Нині на підприємствах Великобританії використовують дві системи оплати праці, які залежать від прибутку:

1. Грошова;
2. Акціонерна – часткова оплата праці у вигляді акцій.

На підприємствах Великобританії участь у прибутках вводиться тоді, коли відповідно до індивідуальної або колективної угоди на додаток до встановленої зарплати регулярно виплачується відповідна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для обчислення суми, що розподіляється через систему участі в прибутках, розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або утвореній вартості, трудову пайову участь, чисто трудову участь. Пайова участь у капіталі передбачає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облігації фірми з використанням зазначених коштів на придбання основних фондів і оборотних коштів. Пайова участь у капіталі тягне за собою передачу учасникам корпорації частини прибутку (доходу), у тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, виплату допомоги або премій підприємства. Трудову пайову участь об’єднують зазначені вище форми. [50, с.327].

Отже, оплата праці працівника на підприємствах Великої Британії складається з трьох критеріїв:

* Основна заробітна плата;
* Частка від участі в прибутку на основі праці;
* Частка за вкладений працівником капітал.

Дана модель оплати праці сприяє заохоченню працівників покращувати результати свої діяльності, діяльності підприємства і підвищенню продуктивності праці.

Британські підприємства велику увагу приділяють різноманітним системам преміювання для персоналу. Найпоширенішим видо премії є «відкладені премії». Близько 30 % промислових компаній Великобританії використовують систему преміювання за кількість виходів на роботу. Результативність такого виду мотивації підтверджує досвід автомобільних підприємств «GeneralMotors», де за зниження кількості невиходів у два рази (з 12 % до 6 %) працівникам виплачується щотижнева премія у розмірі 50 % денної тарифної ставки [50, с.327].

Шведська модель мотивації праці характеризується соціальною захищеністю працівників. Основною соціальної політики даної моделі є скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь малозабезпечених категорій населення

Починаючи ще з 50-х років на переговорах шведських профспілок було прийнято рішення про укладання колективних договорів, враховуючи солідарність ззаробітної плати, яка заснована на наступних принципах:

* Зменшення розриву між максимальною та мінімальною заробітною платою;
* Рівна оплата за рівну працю [56].

Політика солідарної заробітної плати допомагає вирішити ряд важливих завдань:

1. Разом із конкуренцією на ринку вона допомагає стимулювати процес постійного оновлення виробництва за рахунок новітніх технологій. При цьому зберігається принцип рівної оплати за рівну працю, який передбачає, що працівники різних підприємств з одинаковою кваліфікацією виконують аналогічну роботу і за це отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. До прикладу, якщо з 10 підприємств певної галузі 3 підприємства є високорентабельними, 5 займають середню ланку, а 2 є збитковими, то на будь-якому з цих підприємств персонал буде отримувати однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді [50, с.329].
2. Система солідарної заробітної плати допомагає вирівняти розрив між мінімальною та максимальною оплатою праці шляхом підняття заробітної плати тим працівникам, які отримували низькооплачуваний заробіток та стримуванням у високооплачуваних працівників.

Також підприємства Швеції застосовують для своїх працівників різноманітні види премій і тільки тільки 20 % підприємств винагороджують всіх працівників. Преміальні виплати у Швеції поділяються на щорічні та «відкладені» не менше ніж на п’ять років, що стимулює персонал до більш продуктивної праці [50, с.329].

* 1. **Основні шляхи вдосконалення системи мотиваційного механізму на ПрАТ «Тернопільський кар’єр»**

Важливим і найбільш цінним капіталом будь-якої компанії є працівники. Саме від них залежить успішність та темпи розвитку підприємства. Тому для ефективнішої роботи на підприємстві, доцільно постійно здійснювати моніторинг за рівнем мотивації та систематично змінювати методи стимулювання. Стандартні премії і надбавки, що нині використовуються на підприємствах не завжди є достатніми для стимулювання необхідного рівня мотивації, тому роботодавцям слід запроваджувати прогресивні та інноваційні засоби заохочення[39].

Вдосконалення системи мотивації працівників дасть змогу підвищити ефективність діяльності підприємства за допомогою наступнх критеріїв:

‒ підвищення результативності роботи персоналу;

 ‒ оперативного досягнення цілей підприємства;

‒ встановлення зв’язку між результатами роботи працівників з оплатою праці та нематеріальним стимулюванням;

‒ прозорості системи заохочування;

* зниження рівня показників плинності кадрів;
* покращення психологічного клімату;
* покращення командної роботи.

Удосконалення мотиваційної системи на ПрАТ «Тернопільський кар’єр» повинно відповідати стратегії підприємства, стратегії управління персоналом та цілям підприємтсва.

Мотиваційна система на підприємстві повинна формуватися таким чином, щоб працівник був зацікавлений в делегуванні йому більшої частини завдань та спрямовувати роботу кожного працівника на позитивний результат.

Для цього пропонуємо, щоб відділ кадрів, а саме менеджер з персоналу розробив Положення про мотивацію персоналу де чітко прописані критерії та показники мотивації, а також види та розмір винагороди за результати праці для всіх категорій працівників.

Після затвердження дирекцією напрямку Положення про мотивацію, слід ознайомити персонал із змістом даного положення, пояснити цілі системи мотивації, її структуру, порядок нарахування матеріальної та нематеріальної винагороди, вигоду від впровадження нової системи мотивації.

Наступним етапом нашого проєкту є розробка системи зв’язку матеріального заохочення працівника з його внеском у кінцевий результат; збільшення частки непрямих компенсацій і нетрадиційних винагород. Таким чином у працівників буде можливість працювати над досягненням цілей підприємства і бути зацікавленим у їх досягненні через процес мотивації.

Необхідно розробити чітку систему підвищення кваліфікації для менеджерів комерційного відділу, склавши графіки проведення навчань та запровадити для них внутрішні навчання.

Для працівників, які працюють безпосередньо на виробництві пропонуємо встановити премію за високі результати роботи, яка буде виплачуватися щомісячно. При нарахуванні такої премії враховувати наступні показники:

* якість продукції;
* продуктивність праці;
* ініціативність.

Такий вид премії буде заохочувати робітників збільшувати обсяги виробництва шляхом вищих темпів роботи, мінімізації непродуктивних втрат робочого часу, підвищення якості продукції, ініціативності, креативності, які своєю чергою будуть покращувати результати діяльності підприємства відповідно до його цілей.

Також пропонуємо розробити програму банку ідей, яка буде спонукати працівників до інновацій. За кожну ідею, яка буде використана у діяльності підприємства працівник буде отримувати бонуси у вигляді безкоштовних обідів, сертифікатів на різні види послуг, сертифікат на одноденну відпустку за рахунок підприємства та інше. Даний вид мотивації дасть змогу розвинути творче мислення та креативність.

Ми вважаємо, що доцільним є створення кімнати психологічного розвантаження на ПрАТ «Тернопільський кар’єр», яка дасть змогу створювати оптимальні умови для швидкого і ефективного зняття емоційного перенапруження, відновлення працездатності, а також проведення психотерапевтичних і психогігієнічних заходів.

Дана кімната сприятиме мотивації персоналу при виборі місця роботи, забезпечуватиме контакт із співробітниками, допоможе виявити проблеми на робочих місцях, дасть можливість регулювати посадові взаємини і згладжувати конфлікти, виявляючи дискомфортні ділянки в діяльності персоналу.

Кімната психологічного розвантаження є інструментом для зниження навантажень на працівників, зокрема, менеджерів комерційного відділу, оскількви вони виконують роботу, пов’язану з підвищеною концентрацією уваги, , емоційними і моральними навантаженнями [38].

Наступним і завершальним етапом нашого проєкту щодо удосконалення мотиваційного механізму на підприємстві є проведення мотиваційного моніторингу менеджером із персоналу. Враховуючи те, що на діяльність підприємства впливають внутрішні та зовнішні фактори, потреби персоналу, необхідно здіснювати періодичну перевірку ефективності системи мотивації.

 Проведення мотиваційного моніторингу дасть змогу оцінити систему мотивації та її вплив на результати діяльності працівників, підрозділів та підприємства загалом, а також рівень задоволеності працівників системою мотивації, дасть можливість внести зміни у систему мотивації, що таким чином підвищить її ефективність[41]. Вважаємо, що даний моніторинг доцільно проводити щоквартально.

Проведення мотиваційного моніторингу передбачає наступні етапи:

 1. Окреслення мети здійснення моніторингу.

2. Визначення ділянки проведення моніторингу, а також його розміру та періодичність. Даний етап передбачає з’ясування напрямку моніторингу (дослідження ефективності мотиваційної системи, профілю мотивації працівника, зміни зовнішнього середовища, щоздійснюють вплив на мотивацію тощо), перелік працівників підприємства, які будуть брати участь у моніторингу (усі працівники підприємства, окремі категорії персоналу, окремі підрозділи підприємства, випадкова вибірка працівників та ін.), періодичність і дату проведення.

3. Вибір методів моніторингу. Під час проведення моніторингу доцільним буде використання наступних методів (рис. 3.1).

4. Формування бюджету на моніторинг. Для проведення моніторингу необхідні певні затрати на цифрову техніку, програмне забезпечення, друк опитувальних листів тощо. Тому на даному етапі розраховуються усі необхідні витрати та вирішується питання про фінансування моніторингу.

5. Визначення напрямку і показників моніторингу. Напрямками моніторингу є дослідження відповідності системи мотивації мотиваційній спрямованості персоналу, зіставлення нормативних значень із показниками роботи персоналу, порівняння заробітної плати і продуктивності праці, порівняння витрат на персонал і прибутку, конкурентоспроможність системи мотивації тощо.

6. Моніторинг визначених підприємством показників мотиваційної сфери. Даний етап дає можливість дослідити ті напрямки та показники, які визначалися на попередніх етапах.

7. Дослідження мотивів персоналу підприємства. На даному етапі визначаються потреби, інтереси, мотиви працівників, тип мотивації, профіль мотивації і т.д.

8. Оцінка результатів моніторингу. Оцінка передбачає аналіз результатів моніторингу, визначення проблем у системі мотивації і шляхів їх усунення [41].

**Рис. 3.1 Методи проведення мотиваційного моніторингу[41].**

Завдяки мотиваційному моніторингу можна проаналізувати ефективність мотиваційної системи, дослідити наявні проблеми у процесі мотивації персоналу, а також визначити основні потреби та мотиви кожного із працівників та вжити усі необхідні заходи для покращення системи мотиваційного механізму підприємства.

 Варто зазначити, що питання мотивації персоналу на підприємстві є актуальним та складним процесом, оскільки потребує системного підходу, правильного застосування методів та способів мотивування, прозорості та визначеності.

 Для того, щоб підприємство було економічно стійким потрібно використовувати як матеріальні так і нематеріальні способи мотивації та стимулювання з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Такі дії дадуть змогу підвищити продуктивність праці, збільшити приприбутки підприємства, що своєю чергою призведе до покращення матеріального становища працівників. Тому дуже важливим є розробка системи мотиваційного механізму методи якого будуть задовольняти усі потреби працівника і стимулювати його досягати кращих результатів у своїй діяльності.

**ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ**

Розглядаючи напрями вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві, можемо зробити наступні висновки.

Важливою характеристикою мотиваційного механізму підприємства є комплексність, тобто мають враховуватися усі потреби працівників та задовольняти їх як матеріальними, так і нематеріальними стимулами.

Впровадження запропонованого нами проєкту системи мотивації передбачає коригування системи мотивації, розробку внутрішнього положення про мотивацію персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар’єр», ознайомлення персоналу компанії з системою мотивації, запровадження системи зв’язку матеріального заохочення працівника із його внеском у кінцевий результат, створення банку ідей для працівників, покращення системи підвищення кваліфікації для менеджерів комерційного відділу та створення кімнати психологічного розвантаження. Завершальним етапом проєкту є мотиваційний моніторинг, який дасть змогу оцінити ефективність системи мотивації на підприємстві.

Нові нові соціальні виклики потребують вдосконалення механізму мотивації праці на підприємстві, змінюючи підходи до її втілення та підлаштовуючись до сучасних особливостей. Для того, щоб сформувати ефективну модель мотивації праці ми проаналізували зарубіжний досвід застосування інструментів мотивації, оцінили їх дієвість та ефективність. Тому можемо відзначити декілька дієвих мотиваційних інтсрументів: мотивація інноваційної діяльності через оцінку колективних результатів праці; участь працівників в управлінні підприємством, стратегічне планування та розподіл прибутку підприємств, гнучкість і соціальна орієнтованість оплати праці, використання бальної та рейтингової оцінок ефективності праці робітників, стимулювання конкуренції та командної роботи працівників.

**ВИСНОВКИ ДО РОБОТИ**

У роботі подано наукове узагальнення та нове вирішення важливого науково-практичного завдання щодо формування мотиваційного механізму підвищення ефективної діяльності менеджера на підприємстві. На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

* 1. Нами були розглянути різномантні теорії мотивації, які поділяються на дві групи: змістові, основу яких складають потреби та бажання людини і їх завдоволення та процесуальні теорії, які відображають модель поведінки людини у процесі мотивації. Варто зазначити, що еволюція підходів до визначення поняття трудової мотивації зазнали значних змін, що зумовлене поєднанням цілей працівників і працедавців.

Варто зазначити, що немає єдиного визначення поняття «мотивація». Вчені економісти визначають мотивацію як певний процес впливу суб’єкта управління на працівників через сукупність засобів з метою формування конкретного типу поведніки для того, щоб досягати цілей підприємства; процес здійснення свідомого вибору працівником певного типу поведінка, яка формується при змінах внутрішніх та зовнішніх сил; комплекс зовнішніх і внутрішніх сил, які здійснюють вплив на працівника і формують його поведінку, активізують до діяльності; внутрішній стан працівника, що визначається його потребами та інтересами.

* 1. Нині не існує єдиної моделі мотивацї праці на підприємствах. Кожна компанія самостійно вибирає ті методи мотивації, які будуть найкраще підходити для персоналу, враховуючи при цьому можливості, зарубіжний досвід та наявність економічних ресурсів.

ПрАТ «Тернопільський кар’єр» є одним із провідних підприємств по виробленню вапняку, який займається не лише видобутком, а й переробкою копалин на будівельні та інші види матеріалів. Підприємство постійно розвивається і підіймає власні потужності на вищий рівень. Для ефективного розвитку на підприємстві дотримуються сформованої місії та стратегічних етапів розвитку. Підприємство приділяє велику увагу мотивації працівників та їх розвитку.

Система мотивації персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар’єр» складається з матеріальної та нематеріальної мотивації. Матеріальна мотивація включає в себе оплату праці та премії. Система оплати праці на підприємстві окладна на основі грейдів, а також окласдно-комісійна для менеджерів комерційного відділу. Окладна оплата праці на основі грейдів передбачає п’ять значень базових окладів, які відповідають категоріям: олов’яний, бронзовий, срібний, золотий і діамант. Вказані категорії присвоюються працівникам відповідно до результатів щорічної комплексної оцінки та накладаються на вилку окладів з відмінністю нижньої (олов’яний) та верхньої (діамант) меж у розмірі 45-100 відсотків. Для менеджерів комерційного відділу встановлюється окладно-комісійна оплата праці, яка окрім базового окладу включає виплату комісійних за показники, пов’язаних з продажами та логістикою і розподіляється наступним чином: комісійна частина за показники, пов’язана з продажами та логістикою становить 90%; показник виконавча дисципліна – 10%.

Система нематеріальної мотивації на підприємстві складається з таких методів: визнання значущості працівників, постановка чітких і зрозумілих завдань перед працівниками; увага керівництва до підлеглих; проведення корпоративних заходів, виконання обіцянок керівника; перспективи кар’єрного зростання, підвищення кваліфікації за рахунок фірми, публічна похвала за успіхи працівників у роботі.

* 1. Ефективність системи мотиваційного механізму на підприємстві визначається за допомогою тестування, для того, щоб визначити тип мотивації працівників, а також домінантні потреби у його роботі.

Також кожного року на підприємстві проводиться щорічна оцінка з метою отримання вищого грейду за її результатами, що своєю чергою дасть можливість працівнику одеражати вищу заробітну плату. Під час такої оцінки працівник зможе не лише бути матеріально вмотивованим, але й удосконалити свої знання та вміння.

Оцінка працівника відбувається за трьома групами показників: перша група – це професійні компетенції, друга група – особисті компетенції і третя – інші вимоги (кількість прочитаних книг, кількість проведених навчань, ступінь виконня показника виконавча дисципліна, % виконання регламентних документів, кількість доган та ін.). Пройшовши щорічну оцінку, менеджер із збуту отримав срібну категорію за гредами та отримав надбавку до зарплати у розмірі 20%.

У процесі побудови мотиваційної системи важливим є акцентування уваги на особисті інтереси працівників, їх першочерговість у сфері колективних та суспільних інтересів. Для того, щоб працівник був зацікавленим у ефективній діяльності підприємства, доцільно створити необхідні умови для реалізації особистих інтересів, поєднуючи їх з колективними та суспільними.

* 1. Система мотивації на ПрАТ «Тернопільський кар’єр» знаходиться на досить високому рівні, проте є деякі елементи, які, на нашу думку, варто удосконалити. Тому нами був розроблений проєкт системи мотивації, який передбачає наступні шляхи: створення внутрішнього положення про мотивацію персоналу, ознайомлення працівників із даним положенням, встановлення зв’язку між матеріальним заохоченням працівника із кінцевим результатом роботи, створення чіткого графіку навчань для менеджерів комерційного відділу та можливість їх стажування закордоном, запровадження банку ідей та створення кімнати релаксації. Завершальним етапом нашого проєкту є проведення мотиваційного моніторингу, який дасть змогу проаналізувати ефективність запровадженої системи мотивації та виявити недоліки.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бандурка М. Індивідуальна і групова мотивація на підприємстві [Електронний ресурс] / М. Бандурка, М. Р. Гонська // Електронний студентський науковий вісник. – 2012. – Режим доступу: http://kerivnyk.info/2012/04/bandurka.html
2. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці / В. В. Бенях // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – № 4 (43). – 2010. – с. 223–227.
3. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності / О. С. Біліченко // Вісник аграрної науки Причорномор’я, Випуск 4, т.1. – 2012. – с. 119–126.
4. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили / Д.П. Богиня // Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. праць. – К. : Ін-т економіки НАН України, 2002. – С. 10-27.
5. Власова, Е. Cистема мотивации : как привлечь и удержать [Текст] / Е. Власова, Т. Копачевская// Управление персоналом. 2010. № 8. С. 19–25.
6. Галіченко О. В. Підходи до визначення категорії «мотивація» [Електронний ресурс] / О. В. Галіченко. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem\_biol/vsna/ekon/2010\_5\_1/Galichenko.pdf.
7. Гребенюк Б. О. Еволюція поглядів на проблеми мотивації праці персоналу малих підприємств / Б. О. Гребенюк // Регіональні перспективи. Мотивація ефективної праці в ринковій економіці. – 2002. – № 3–4 (22–23). – с. 55–57.
8. Донець Л.І. Підприємництво в умовах трансформації економіки в Україні: мотивація, маркетингова орієнтація, ефективний менеджмент : монографія / Л.І. Донець. – Донецьк: Джерела, 1999. – 344с.
9. Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л.П. Дядечко, К.С. Хрипунова // Экономические науки. – 2010. – №3. – с. 5–6.
10. Економіка підприємства [Текст]: підручник/ За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.
11. Зайченко Є. О. Матеріальна та нематеріальна мотивація праці / Є. О. Зайченко // Технології та дизайн. – № 4(5). – 2012. – с. 1–6.
12. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) / П. З. Капустянський. – К. : Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2007. – 156 с.
13. Карлова О.А. Основи менеджменту / О.А. Карлова. – Харків : ХНМАГ, 2008. – 498 с.
14. Кваша Н. Некоторые вопросы мотивации труда в сельскохозяйственном производстве / Н. Кваша // Экономика Украины. – 1994.– №1. – С.23–32.
15. Кифяк В. І. Імплементація зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств / В. І. Кифяк , І. М. Тодоріко // Проблеми економіки. – № 1 (47). – 2021. – с.72–77.
16. Кодекс законів про працю в Україні. Режим доступу:електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
17. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – Вид. 2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 584 с.
18. Колот А. М. Мотивація персоналу : [підручник] / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.
19. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
20. Коритко С. Формування системи мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] / С. Коритко, Н. М. Цимбрило // Електронний студентський науковий вісник. – 2012. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>
21. Кравчук І. Фактори матеріальної мотивації як необхідна передумова економічного зростання // Фінанси України. – 2005. – №5. – С.56 – 59.
22. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников : [монография] / Г. Т. Куликов. – К. : Институт демографии и социальных исследований НАН Украины, 2006. – 244 с.
23. Лисогор Л. Оцінка сучасного стану матеріальної мотивації праці в Україні. / Л. Лисогор // Трудовий потенціал України і його реалізація в умовах розбудови національної економіки : мат. міжнар. наукової конференції – Львів: ЛДУ ім. І.Франка. – 1997. – С.188–192.
24. Макаревич О. Мотивація як підгрунтя дій особистості / О. Макаревич // Соціальна психологія. – 2006. – № 2 (16). – C.134–141.
25. Мельничук И. В. Современные методы мотивации персонала в организации [Электронный ресурс] / И. В.Мельничук. – Режим доступу : <http://www.sbmt.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01116/Meljnichuk.pdf>.
26. Мотивація персоналу та її взаємозв’язок з ефективністю господарської діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності) / О. А. Докучаєв. – Одеса, 2008. – 15 с.
27. Никифорова, Л. Х. Проектирование программ нематериального стимулирования [Текст] / Л. Х. Никифорова // Журнал « Справочник по управлению персоналом». – 2012. – №1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pro-personal.ru/journal/785/379653/>
28. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський кар’єр». – [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://karyer.in.ua/>
29. ПЛ – 38 Положення про оплату праці.
30. ПЛ – 51 Положення про оцінку персоналу.
31. Про оплату праці: Закон України 14.01.2020 р.– [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text
32. ПР – 42 Процедура контролю і аналізу операційних показників (KPI).
33. Прохоровська С. Винагорода за працю в мотивації персоналу / С. Прохоровська, В. Островерхов, Л. Запорожан // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2017. – Вип. 22. – С. 92-97. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu\_2017\_22\_18.
34. Режим доступу: електронний ресурс: http://precon.donnuet.education/pdf/baranceva/barantseva8.pdf
35. Режим доступу: електронний ресурс: <https://www.hr-director.ru/article/67504-gerchikov-motivatsiya-personala-19-m11>
36. Режим доступу: електронний ресурс: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29692/1/Herasymchuk_bakalavr>
37. Режим доступу: електронний ресурс: <https://core.ac.uk/download/pdf/339162122.pdf>
38. Режим доступу: електронний ресурс: https://hr-portal.ru/article/komnata-psihologicheskoy-razgruzki-na-predpriyatii
39. Режим доступу: електронний ресурс: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23468/1/%D0%A2%D0%BA%D0%B0%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9D.%D0%92..pdf
40. Режим доступу: електронний ресурс: <http://dspace.htei.kh.ua:8080/bitstream/123456789/88/1/%D0%A5%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B1%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf>
41. Режим доступу: електронний ресурс: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16947/1/%D0%A0%D0%B8%D1%85%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%9B.%20I>.. (рихлевич)
42. Режим доступу: електронний ресурс: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1115/3/Fedchyna%20R.P%2c%20MOm-51](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1115/3/Fedchyna%20R.P%2C%20MOm-51)
43. Режим доступу: електронний ресурс [http://www.vselekcii.ru/mened-market/upravpersom/page,7,47-kurs-lekciy-upravlenie-personalom-aa-brass.html](http://www.vselekcii.ru/mened-market/upravpersom/page%2C7%2C47-kurs-lekciy-upravlenie-personalom-aa-brass.html).
44. Режим доступу: електронний ресурс http://studentbooks.com.ua/content/view/191/39/1/2/.
45. Резнікова О. С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів / О. С. Резнікова // Вісник економічної науки України. –№ 1. – 2011. – с. 133-136.
46. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання : [монографія] / М. В. Семикіна. – Кіровоград : ПВЦ «Мавік», 2004. – 124 с.
47. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент : [курс лекций] / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.
48. Соколов А. В. Вплив матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на ефективність діяльності підприємства / А. В. Соколов, К. В. Чернявська // Журнал науковий огляд. – № 9. – 2015. – с.1–5.
49. Стадник В. В. Менеджмент : посібник / В. В.Стадник, М. А. Йохна. –К. : Академвидав, 2007. – 421 с.
50. Стрельбіцький П. А. Досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Пріоритети управління людським капіталом . – с. 323–333.
51. Управление персоналом организации: учеб. / Под ред. А. Я. Кибанова. – М., 1997. – 365 с.
52. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери / В. Фоміна // Управління розвитком. – № 4. – 2013. – С. 19–20.
53. Чекмарев О. П. Мотивация и стимулирование труда : учеб.-метод. пособие. – СПб., 2013. – 343 с.
54. Черкашина, Д. Нестандартна мотивація [Текст] / Д. Черкашина // Контракти. – 2008. – № 22. – С. 25–27.
55. Шапиро С. А. Мотивация персонала / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2008. – 150 с.
56. Шкрабак І. В., Доценко Н. О. Систематизація зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання трудової діяльності / І. В. Шкрабак, Н. О. Доценко //Бізнес Інформ. – 2018. – № 5.– С. 50–55.
57. Шовчко Г. В. Класифікація методів мотивації /Г. В. Шовчко // Управління розвитком . – № 3 (166). – 2014. – с. 89–92.
58. Штатний розпис керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців ПрАТ «Тернопільський кар’єр» за 2020 рік.
59. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу / В. В. Ярмош // Економічний аналіз. – Том 15. №3. – 2014р. ­– с. 263-268. доп. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.
60. Maslow A. Motivation and Personality, Harper & Row, New York, 1954.
61. Mayo E. Human Problem of an Industrial Civilisation, Macmillan, London, 1933.
62. McGregor D. The human side of enterprise. Reflections, 2000, 2(1), 6-15.
63. Penc J. Zarzdzania personelem w przedsiкbiorstwie / J. Penc ; wyd. A. Marzalek. – Warszawa, 2001 r. – 454 s.
64. Smith A. The Wealth of nation, John Murray, Edinburgh (Clarendon, Oxford, 1976).
65. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacją. – Warszawa : Międzynarodowa Szkoła Sp. z o.o., Warszawa, 2002 r. – 269 c.
66. Taylor F. W. Principles of Scientific Management, New York, Harper, 1911.

**Міністерство освіти і науки України**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ГІРСЬКА Софія Богданівна**

**Формування мотиваційного механізму підвищення ефективної діяльності менеджера**

(на матеріалах ПрАТ «Тернопільський кар’єр»)

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітня програма Управління персоналом

Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «магістр»

Частина 2

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

**Сертифікат на систему управління якістю ПрАТ «Тернопільський кар’єр»**



**Додаток Б**

**Тест на визначення типу мотивації особистості за Герчиковим**

ПІБ­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­\_\_\_Вар’ян Тарас Мирославович\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Відділ\_\_\_комерційний\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Посада\_\_\_менеджер із операційної ефективності\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**1. Що Ви найбільше цінуєте в своїй роботі? (один або два варіанти відповіді):**

1. Я самостійно вирішую, що саме буду робити.

2. Робота дає мені можливість показати свої знання та вміння.

3. Я відчуваю себе корисним та потрібним.

4. Непогано платять за виконану роботу.

5. Нічого не ціную.

**2. Яке з тверджень Вам підходить найбільше? Дайте лише одну відповідь:**

1. Я працюю для того, щоб мати змогу забезпечити себе та свою сім’ю.

2. Я господар своєї роботи.

3. Я володію достатньою кількістю знань та вмінь, щоб виконувати будь-яку роботу.

4. Я незамінний працівник для підприємства.

5. Я виконую лише те, що від мене вимагають.

**3. Як на Вашу думку краще виокнувати роботу? (один або два варіанти відповіді):**

1. Краще виконувати ті завдання, які добре знайомі.

2.Потрібно виконувати завжди нові завдання, щоб удосконалюватися.

3. Виконувати ті завдання, де чітко описано що потрібно зробити і скільки за це можна отримати.

4. Краще вионувати завдання під особисту відповідальність.

5. Виконувати всі завдання, які необхідні для підприємства.

**4. Припустимо, що Вам пропонують іншу роботу у Вашій організації. За яких умов Ви б на це погодилися? (один або два варіанти відповіді):**

1. Якщо нова робота буде високооплачуваною.

2. Якщо завдання на іншій посаді будуть творчими та цікавішими, ніж на попередній посаді.

3. Якщо [нова робота](https://newmagazineroom.ru/uk/nalogovaya-sistema/kak-provesti-novyi-god-na-rabote-scenarii-pozdravleniya/) дасть мені змогу працювати самостійніше.

4. Якщо це є необхідним для організації.

**Продовження додатку Б**

5. За будь-яких обставин залишуся на своїй посаді.

**5. Визначіть, що для Вас означає Ваш заробіток? (один або два варіанти відповіді):**

1. Плата за час і зусилля, що були витрачені на виконання завдань.

2. Це плата за мої знання та кваліфікацію.

3. Оплата за загальні результати діяльності організації.

4. Мені потрібен гарантований заробіток – нехай невеликий, але щоб він був.

**6. Яке Ваше ставлення до наступних джерел доходу ? Дайте лише одну відповідь у кожному пункті:**

 Заробітна плата і премії

1. Дуже важливо.

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

**7. Доплати за кваліфікацію**

1. Дуже важливо.

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

**8. Доплати за важкі та**[**шкідливі умови**](https://newmagazineroom.ru/uk/nds/kak-schitayut-zarplatu-esli-moesh-tualety-poryadok-rascheta-i-nachisleniya-doplaty-za/)**роботи**

1. Дуже важливо.

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

**9. Соціальні виплати і пільги, допомоги**

1. Дуже важливо.

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

**10. Доходи від капіталу, акцій**

1. Дуже важливо.

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

**Продовження додатку Б**

**11. Будь-які додаткові підробітки**

1. Дуже важливо.

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

**12. Підробітки за спеціальністю**

1. Дуже важливо.

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

**13. Доходи від особистого господарства, дачного ділянки і т. п.**

1. Дуже важливо.

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

**14. Виграш в лотерею, казино і т. п.**

1. Дуже важливо.

2. Не дуже важливо.

3. Зовсім не важливо.

**15. Які принципи, на Вашу думку, повинні бути в основі відносин працівника і підприємства? Дайте лише одну відповідь:**

1. Ставлення працівника до підприємства як до рідного дому. Повна віддача себе підприємству, переживання труднощів та досягнень. Оцінка підприємством відданості та праці працівника.

2. Працівник виступає в ролі продавця своєї праці, і якщо він не отримує за це хорошої ціни, то має право знайти іншого покупця.

3. Працівник виконує свою діяльність в організації, щоб мати змогу самореалізуватися і організація є для нього місцем реалізації здібностей. Своєю чергою, організація має забезпечити працівнику можливість реалізовувати свої знання та вміння, отримувати вигоду від цього і розвиватися у цьому напрямку.

4. Працівник надає організації свої послуги, а організація зобов’язується гарантувати йому зарплату і соціальні блага.

**16. Чому, на вашу думку, у процесі роботи працівники проявляють ініціативу, вносять різні пропозиції? (один або два варіанти відповіді):**

1. Відчувають відповідальність за виконання роботи.

**Продовження додатку Б**

2. Прагнуть реалізувати свої знання та вміння і вийти за межі зони комфорту

3. Мають бажання вдосконалити роботу підприємства.

4. Хочуть привернути на себе увагу керівництва.

**17. Оберіть твердження, яке на Вашу думку, найбільш правильне? (один або два варіанти відповіді):**

1. Колективна діяльність впливає на досягнення високих результів роботи.

2. Мені потрібна свобода дій, а колектив найчастіше цю свободу обмежує.

3. Працювати в колективі, але оплата повинна бути за особисті досягнення.

4 Мені подобається працювати в колективі,оскільки я відчуваю себе комфорнто..

**18. Уявіть собі, що у Вас з'явилася можливість стати власником Вашої організації. Чи хотіли б Ви скористатися такою можливістю? (один або два варіанти відповіді):**1. Так, тому що я зможу брати участь в управлінні організацією.

2. Так, тому що це може збільшити мій дохід.

3. Так, тому, що справжній працівник повинен бути співвласником.

4. Навряд чи, оскільки управлінська діяльність не приносить мені завдоволення.

**19. Уявіть, будь ласка, що Ви в пошуках роботи. Вам пропонують кілька вакансій. Яку з них Ви виберете? (один або два варіанти відповіді):**

1. Найбільш цікаву, творчу.

2. Найбільш самостійну, незалежну.

3.Найбільшоплачувану.

4. Не висока заробітна плата і мінімальний обсяг роботи.

**20. При оцінюванні успіхів іншого працівника, які фактори Ви берете до уваги? (один або два варіанти відповіді):**

1. Його зарплату, доходи, матеріальне становище.

2. Рівень його професіоналізму, кваліфікації.

3. Зовнішній вигляд.

4. Комунікативні здібності.

**21. Якщо економічна ситуація на підприємстві погіршиться, чи погодитесь Ви на зміни, які можуть виникнути у роботі? Можете дати скільки завгодно відповідей:**

1. Освоїти нову професію.

**Продовження додатку Б**

2. Працювати неповний робочий день або перейти на менш кваліфіковану роботу і менше отримувати.

3. Перейти на менш зручний режим роботи.

4. Працювати більш інтенсивно.

5. Погоджусь на усі зміни, бо іншого виходу немає.

6. Звільнюся за власним бажанням.

**22. Якщо Вам запропонують посаду керівника, то що Вас привабить на даній посаді? (один або два варіанти відповіді):**

1. Можливість приймати самостійні, відповідальні рішення.

2. Можливість принести найбільшу користь організації.

3. [Високий рівень](https://newmagazineroom.ru/uk/valyutnye-operacii/rukovoditelyami-vysshego-urovnya-upravleniya-yavlyayutsya-menedzhery-ih/) оплати.

4. Можливість організовувати роботу інших людей.

5. Можливість найкращим чином застосувати свої знання і вміння.

6. Нічого не привабить.

**23.Чи хотіли б Ви стати керівником? (один або два варіанти відповіді):**

1. Так, оскільки це дасть можливість приймати самостійні, відповідальні рішення.

2. Не проти, якщо це потрібно для користі справи.

3. Так, тому, що я зможу краще застосувати свої знання і вміння.

4. Так, якщо це буде належним чином оплачуватися.

5. Ні, тому, що мені краще відповідати лише за свою ділянку роботи.

6. Ні, керівна посада мене не приваблює.

7. Так, хотів(-ла) б стати керівником.

**Продовження додатку Б**

**Ключ до тесту**

|  |  |
| --- | --- |
| Питання | Типи трудової мотивації, що ідентифікують відповідні варіанти (номери) відповідей |
| ІН | ПР | ПА | ХА | ЛЮ |
| 1 | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 |
| 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 |
| 4 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 |
| 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 6 |   |   |   |   |   |
| 7 | 1 | 1 | 3 | 3 |   |
| 8 | 1 | 3 | 3 |   | 1 |
| 9 |   | 3 |   |   | 1 |
| 10 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 11 | 1 |   | 3 |   | 1 |
| 12 | 1 | 1 |   | 3 | 3 |
| 13 |   |   |   | 1 |   |
| 14 | 3 | 3 |   |   | 1 |
| 15 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 |
| 16 | 5 | 2 | 3 | 1 | 4 |
| 17 | 4 | 2 | 1 | 3 | 5 |
| 18 | 2 | 4 | 1 | 3, 1 | 5 |
| 19 | 3 | 1 | 5 | 2 | 4 |
| 20 | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 |
| 21 | 4, 6 | 1, 4, 7 | 1, 2, 4, 5 | 1, 2, 4 | 2, 5 |
| 22 | 3, 6 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 23 | 4, 6 | 3, 5 | 2 | 1, 3 | 7, 8 |
| Всього: | **7** | **11** | **3** | **2** | **2** |

**Додаток В**

**Тест на визначення домінуючих потреб**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Питання | Менеджер із збуту(Чикинда О.О.) | Менеджер з логістики(Шинкар М.І) |
| 1. Я працюю з повною віддачею, щоб показники моєї роботи (навчання) були вищими, аніж попередні. | **4** | **5** |
| 2. Я отримую задоволення від змагань з іншими працівниками, особливо якщо я при цьому виграю. | **4** | **2** |
| 3. Я часто помічаю, що спілкуюся з колегами не лише на робочі теми. | **5** | **3** |
| 4. Я люблю виконувати непросту для мене роботу. | **5** | **5** |
| 5. Мені подобається брати на себе відповідальність. | **5** | **3** |
| 6. Мені подобається добре ставлення оточуючих до мене. | **5** | **4** |
| 7. Я хочу бути впевненим у тому, що добре виконав завдання. | **5** | **5** |
| 8. У мене виникають конфлікти із людьми, які здійснюють неприємні для мене вчинки. | **5** | **4** |
| 9. У мене хороші стосунки з колегами по роботі. | **5** | **5** |
| 10. Я люблю ставити перед собою реальні завдання і виконувати їх. | **5** | **5** |
| 11. Мені подобається мати вплив на інших людей і використовувати цю перевагу в своїх цілях. | **4** | **1** |
| 12. Мені подобається належати до будь-яких груп або входити до складу тих чи інших організацій. | **4** | **3** |
| 13. Я отримую задоволення від виконання складних завдань. | **5** | **5** |
| 14. Я часто працюю над тим, щоб контролювати те, що відбувається навколо мене. | **4** | **4** |
| 15. Мені більше подобається колективна робота, ніж поодинці. | **3** | **4** |

**Результати тесту**

Щоб визначити провідну потребу, заповніть таблицю нижче. Поставте ту кількість, яка відповідає відповіді на кожне запитання. Сума в кожній колонці повинна бути від 5 до 25 балів. Та колонка, в котрій сума балів буде найвищою і буде визначати провідну потребу працівника.

Результати тесту менеджера із збуту Чикинди О. О.

**Продовження додатку В**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Потреба в досягненнях** | **Потреба у владі** | **Потреба в причетності** |
| № запитання | Бали | № запитання | Бали | № запитання | Бали |
| 1 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 |
| 7 | 5 | 8 | 5 | 9 | 5 |
| 10 | 5 | 11 | 4 | 12 | 4 |
| 13 | 5 | 14 | 4 | 15 | 3 |
| Всього | **24** | Всього | **22** | Всього | **22** |

Результати тесту менеджера із логістики Шинкаря М. І.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Потреба в досягненнях** | **Потреба у владі** | **Потреба в причетності** |
| № запитання | Бали | № запитання | Бали | № запитання | Бали |
| 1 | 5 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 3 | 6 | 4 |
| 7 | 5 | 8 | 4 | 9 | 5 |
| 10 | 5 | 11 | 1 | 12 | 3 |
| 13 | 5 | 14 | 4 | 15 | 4 |
| Всього | **24** | Всього | **14** | Всього | **19** |

Про рівень вираженості кожної з шкали свідчать наступні показники:

• 19 і більше - високий;

• 8-18 - середній;

• 7 і менш - низький.

**Додаток Г**

**Рівні володіння компетенціями менеджера із збуту**

****

**Продовження додатку Г**

