МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”

Навчально-науковий інститут бізнесу і менеджменту

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»
Зав. кафедри
_____ к.е.н., доц. Зайцева Л.О.
«___»_____2024 р.

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи магістра

на тему:

«Формування підсистеми мотивації в менеджменті персоналу»

Виконав: магістр 2-го курсу
галузі знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва галузі, спеціальності)

Сагадієв Я. _____

Керівник: к.е.н., доцент,

Зайцева Л.О. _____

Рецензент: Рязанова Н.О. _____

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі магістра немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань

Здобувач освіти _____

Полтава 2025 р.

ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»

Навчально–науковий інститут бізнесу і менеджменту
Кафедра менеджменту
Освітньо–кваліфікаційний рівень – магістр
Галузь підготовки 07 «Управління та адміністрування»
(шифр і назва)
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри менеджменту
*Прізвище та ініціали*_____
«____» _____2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ
_____*Сагадієву Ярославу*_____

1. Тема роботи: Формування підсистеми мотивації в менеджменті персоналу
керівник роботи: __*к.е.н., доцент Зайцева Л.О.*_____
затверджені наказом вищого навчального закладу від
“___”_____20_____року №___.
2. Строк подання здобувачем освіти роботи_____
3. Вихідні дані до роботи: звіти підприємства, підручники, ресурси з Інтернету, наукові статті, монографії, навчальні посібники.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Вступ; Розділ 1. Теоретичні аспекти формування підсистеми мотивації в менеджменті персоналу підприємства; Сутність мотивації персоналу підприємства; Підходи до мотивування персоналу; Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм та мотиваційні фактори; Розділ 2. Дослідження передумов удосконалення формування підсистеми мотивації; Загальна характеристика КП «Спецкомунтранс»; Аналіз основних показників діяльності КП «Спецкомунтранс»; Оцінка рівня мотивації праці персоналу; Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо удосконалення формування підсистеми мотивації КП «Спецкомунтранс»; Висновки; Список використаних джерел.
5. Перелік графічного матеріалу: 11 таблиць, 26 рисунків.
6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Зайцева Л.О.		
Розділ 2	Зайцева Л.О.		
Розділ 3	Зайцева Л.О.		

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи
Вибір напрямку дослідження.	До 1 вересня 2024
Формування тематики дослідження.	10 вересня 2024
Вивчення наукової літератури, отримання консультації у керівника, затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника.	20 вересня 2024
Аналіз літературних джерел та нормативно–правової бази за вибраною темою дослідження.	1 жовтня 2024
Подання теоретичної частини кваліфікаційної роботи з зазначенням стану вирішення питань за темою та визначення об’єкту, предмету, мети завдань та методів дослідження.	15 жовтня 2024
Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника, подання теоретичної частини кваліфікаційної роботи на друге читання.	1 листопада 2024
Подання практичної частини кваліфікаційної роботи з зазначенням рекомендацій з досягнення мети та напрямків вирішення завдань кваліфікаційної роботи.	1 грудня 2024
Урахування рекомендацій наукового керівника, підготовка варіанта роботи до попереднього захисту.	10 грудня 2024
Попередній захист роботи на кафедрі.	За місяць до державної атестації
Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням рекомендацій після попереднього захисту.	За три тижні до державної атестації
Подання кваліфікаційної роботи науковому керівникові та рецензентові на підготовку відгуку та рецензії.	За два тижні до державної атестації
Подання на кафедру остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, переплетеного та підписаного здобувачем освіти, науковим керівником і рецензентом.	За десять днів до державної атестації

Здобувач вищої освіти ____ _____ **Сагадієв Я.** __
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи_____ ____ **Зайцева Л.О.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню удосконалення формування підсистеми мотивації в менеджменті персоналу підприємства.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, об’єкт та предмет дослідження.

У першому розділі досліджено теоретичні аспекти формування підсистеми мотивації в менеджменті персоналу підприємства.

У другому розділі представлено загальну характеристику КП «Спецкомунтранс», проаналізовано результати виробничо-господарської діяльності підприємства та ефективність управління мотивацією персоналу.

Запропоновано рекомендації щодо формування мотивації в менеджменті персоналу.

Ключові слова: персонал підприємства, мотив, мотивація персоналу, стимулювання, мотиваційний механізм.

ABSTRACT

The master's qualification work is devoted to the study of improving the formation of the motivation subsystem in the personnel management of the enterprise.

The introduction substantiates the relevance of the topic, defines the goal, object and subject of the study.

The first section examines the theoretical aspects of the formation of the motivation subsystem in the personnel management of the enterprise.

The second section presents a general characteristic of the KP "Spetskomuntrans", analyzes the results of the production and economic activities of the enterprise and the effectiveness of personnel motivation management.

Recommendations are offered for the formation of motivation in personnel management.

Keywords: enterprise personnel, motive, personnel motivation, stimulation, motivational mechanism.

РЕФЕРАТ

Робота містить: 88 сторінки; 10 таблиць; 12 рисунків, список використаної літератури (48 найменувань).

Ключові слова: персонал підприємства, мотив, мотивація персоналу, стимулювання, мотиваційний механізм.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження шляхів удосконалення формування підсистеми мотивації персоналу підприємства.

Поставлена мета зумовила постановку і розв’язання завдань теоретичного і прикладного характеру:

- дослідити сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства;
- розглянути теоретичні підходи до мотивування персоналу;
- дослідити особливості управління мотивацією у вітчизняних підприємствах;
- надати загальну характеристику КП «Спецкомунтранс»;
- провести аналіз основних показників діяльності КП «Спецкомунтранс»;
- розробити рекомендації щодо формування підсистеми мотивації управління персоналом КП «Спецкомунтранс»;

Об'єктом дослідження є інструменти мотивації працівників КП «Спецкомунтранс».

Предметом досліджень є теоретичні та практичні аспекти удосконалення формування підсистеми мотивації праці працівників КП «Спецкомунтранс».

ЗМІСТ

Вступ 7
Розділ 1. Теоретичні аспекти формування підсистеми мотивації в менеджменті персоналу підприємства 10
1.1. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства 10
1.2. Підходи до мотивування персоналу 23
1.3. Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм та мотиваційні фактори 36
Розділ 2. Дослідження передумов удосконалення формування підсистеми мотивації 42
2.1. Загальна характеристика КП «Спецкомунтранс» 42
2.2. Аналіз основних показників діяльності КП «Спецкомунтранс» 52
2.3. Оцінка рівня мотивації праці персоналу 60
Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо удосконалення формування підсистеми мотивації в КП «Спецкомунтранс» 65
3.1. Модель формування підсистеми мотивації в менеджменті персоналу КП «Спецкомунтранс» 65
3.2. Впровадження ефективних методів мотивації та стимулювання персоналу 69
Висновки 80
Список використаних джерел 84

ВСТУП

Сучасні умови господарювання та розвитку економіки вносять зміни у структуру організації, способи управління та методи досягнення поставлених цілей. Відносини між апаратом управління та персоналом будуються на новій основі. Персонал є найціннішим ресурсом – його можна вдосконалювати і тим самим покращувати рівень розвитку підприємства. Відповідно, уміло керуючи персоналом, можна вивести організацію на новий рівень, вносити новації у діяльність та збільшувати розмір прибутку. Отож, керівництво повинно добре знати особливості та мотиви поведінки, інтереси й захоплення кожного працівника, вміти застосовувати заходи, які б спонукали до активності. Знання мотивації персоналу підприємства є запорукою успішної та конкурентоспроможної діяльності.

Мотиваційний механізм підприємства є тим засобом, який дозволяє покращувати результативність роботи персоналу, сприяти підвищенню активності. На сучасному етапі розвитку українського бізнесу проблема персоналу набуває все більшого значення, адже для покращення результатів діяльності та зростання продуктивності праці необхідним є персонал, який прагне працювати й професійно розвиватися.

Теоретико-методичною основою дослідження соціально-трудових відносин та мотивування трудової діяльності слугували праці таких провідних ідеологів різних напрямків економічної теорії як: С.Адамс, М. Альберт, Д. Альдерфер, О. Виханський, В. Врум, Г. Гантт, Ф. Гілберт, Л. Гілбрет, Ф. Герцберг, П. Друкер, В. Іноземцев, Е. Лоулер, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, А. Наумов, Л. Портер, А. Сміт, Ф. Тейлор, Ф. Хедоурі, О. Шелдон. Вагомим є внесок у дослідження мотиваційних проблем та вивчення матеріальних і нематеріальних умов трудової діяльності вітчизняних вчених М. Бунге, І. Вернадського, С. Вовканича, М. Вольського, В. Гуменюка, В. Жуковської, М. Козоріз, А. Колота, О. Кузьміна, М. Семикіної, Г. Сковороди, С. Подолинського, Р. Пушкара, І. Сороки, Н. Тарнавської, М. Туган-Барановського, Ф. Хміля, Г.

Цехановецького та інших.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження шляхів удосконалення формування підсистеми мотивації персоналу підприємства.

Поставлена мета зумовила постановку і розв’язання завдань теоретичного і прикладного характеру:

- дослідити сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства;

- розглянути теоретичні підходи до мотивування персоналу;

- дослідити особливості управління мотивацією у вітчизняних підприємствах;

- надати загальну характеристику КП «Спецкомунтранс»;

- провести аналіз основних показників діяльності КП «Спецкомунтранс»;

- розробити рекомендації щодо формування підсистеми мотивації управління персоналом КП «Спецкомунтранс»;

Об'єктом дослідження є інструменти мотивації працівників КП «Спецкомунтранс».

Предметом досліджень є теоретичні та практичні аспекти удосконалення формування підсистеми мотивації праці працівників КП «Спецкомунтранс».

У процесі дослідження використовувалися такі наукові методи: діалектичний, ретроспективний та соціоісторичний підходи, систематизація і узагальнення - для дослідження генезису теоретичних підходів до мотивування персоналу; термінологічний та логічний аналіз – для визначення змісту та когнітивного наповнення поняття і сутності мотивування як функції управління персоналом підприємств; графічний метод - для аналізу й оцінки впливу комплексу чинників на формування мотивації та стимулювання персоналу підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти України, матеріали Державної служби статистики України,

звітність КП «Спецкомунтранс», наукові напрацювання вітчизняних та зарубіжних авторів із досліджуваного питання.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПІДСИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства

На сучасному етапі розвитку підприємств в Україні відбувається парадоксальна ситуація: керівники здебільшого прагнуть досягти мети господарської діяльності, отримати прибутки, розширити виробництво за рахунок екстенсивного шляху, а не інтенсивного.

Інтенсивність передусім забезпечується впровадженням інновацій, раціональним використанням ресурсів, підвищенням ефективності та продуктивності, що залежить, у першу чергу, від уміння, кваліфікації та, головне, від умотивованості персоналу забезпечити інтенсивний розвиток підприємства, і лише на цій основі задовольнити власні потреби та потреби підприємства одночасно в отриманні бажаного рівня доходу.

Навпаки, заощаджуючи на підвищенні заробітної плати, економлячи на витратах на оплату праці з метою зниження собівартості продукції (послуг) і встановлення ціни, що задовольнить споживача на ринку збуту, керівники не стимулюють працівників своїх підприємств до підвищення кваліфікації, продуктивності та ефективності, ощадливого використання ресурсів, а головне - не вмотивовують персонал до впровадження інновацій. За таких умов неможливо забезпечити інтенсивний розвиток підприємств, і єдиним шляхом є здебільшого не розвиток, а їх функціонування на екстенсивній основі.

Отже, при тому, що як міжнародна практика високорозвинутих країн, так і сучасна теорія свідчать про необхідність розгляду персоналу підприємства як найбільш цінного ресурсу, порівняно з матеріальними та нематеріальними, що, відповідно, приводить до висновку про необхідність задоволення потреб працівників, і лише на цій основі мати наміри

задовольнити потреби підприємства, керівники більшості з українських підприємств відбудовують стратегію мотивування таким чином: використовуючи політику «батога», замість політики «пряника», користуючись значним перевищенням пропозиції над попитом робочої сили на ринку праці, заощаджуючи на оплаті праці, сучасний вітчизняний менеджмент підприємств має наміри досягти цілей свого розвитку, але при цьому не враховує головної передумови - необхідності задоволення потреб найманого персоналу на гідний рівень життя, гарантований кожному громадянину Конституцією України. За таких умов, рівень якості та послуг, що надаються підприємством ринку, рівно пропорційний рівню оплати праці: при неконкурентоспроможній оплаті праці - як мотивуючого чинника, відповідно неконкурентоспроможними залишаються й товари й послуги.

Таким чином, практичний аспект проблеми розвитку мотивації в сучасних реаліях функціонування вітчизняних підприємств не потребує доказів - він є очевидним.

Наукові проблеми, які потребують удосконалення з метою визначення вирішальної ролі мотивації персоналу в процесі розвитку підприємств, полягають у тому, що в окремих дослідженнях сучасних учених не визначається цілеспрямованість самої діяльності, що повинна збалансувати потреби та інтереси персоналу й підприємства одночасно в досягненні мети розвитку; чітко не визначається суб'єкт мотивування в системі управління підприємством (саме персонал); помилково визначається мета розвитку мотивації; надається нечітка класифікація видів мотивації, які повинні використовуватися відносно персоналу для розвитку підприємства. Такі висновки є результатом поведеного наукового дослідження.

Учені-економісти Н. В. Самоукіна, І. Б. Дуракова та С. М. Талтинова, відмічають, що всі визначення мотивації умовно можна віднести до двох основних груп: в одній мотивація розглядається зі структурних позицій як сукупність чинників і мотивів, рушійних сил, які збуджують людину до

діяльності, визначають її націленість і зорієнтовують на досягнення визначених цілей; у другій мотивація розглядається як динамічне утворення, процес збудження себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей людини та, одночасно - цілей організації [23]. Очевидно, що таке групування за своєю сутністю виходить від двох теоретичних підходів - відповідно змістовних і процесуальних теорій мотивації, розробниками яких є А. Маслоу, Ф. Герцберг і Д. Мак Клелланд (змістовні теорії) і В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер [16].

На основі такого групування та узагальнення результатів досліджень сучасних учених-економістів у табл. 1.1 наведено визначення самого поняття «мотивація».

З наведених визначень поняття «мотивація» стає очевидним, що як у тих, що віднесено до групи змістовних теорій, так і у тих, що входять до групи процесуальних теорій мотивації, маються такі, що не визначають мету діяльності, відносно якої й повинен бути забезпеченим розвиток підприємства та, відповідно, - вмотивованим персонал. До таких ми відносимо визначення А. Я. Кібанова, М. І. Басакова, В. П. Сладкевич, В. В. Травіна, Р. Л. Дафта, І. Б. Дуракової, О. О. Чернушкіної. Парадоксальною, на наш погляд, є думка М. Д. Виноградського, який враховує лише особисті цілі працівників, поза врахування необхідності досягнення цілей підприємства (організації).

Отже, як при розгляді вченими мотивації як змісту, так і при її розгляді як процесу, що збуджує людину до певного виду діяльності, маються певні проблеми: по-перше, не всіма враховано цілеспрямованість самої діяльності, що повинна збалансувати потреби та інтереси персоналу та підприємства одночасно у досягненні мети (у нашому випадку, відповідно, метою визначено розвиток підприємства); по-друге, у кожному з наведених визначень (див. табл. 1.1) не розглядається мотивація відносно персоналу (здебільшого використовується термін «людина» або «працівник»); по-третє, як наслідок попередньої наукової проблеми, при визначенні самого

поняття «мотивація» не розглядається її розвиток саме в системі управління персоналом.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «мотивація» за групуванням відповідно змістовної та процесуальної теорій мотивації

Визначення поняття «мотивація»	Автор(-и), джерело
На відповідність змістовним теоріям мотивації Свідомий вибір людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) чинників	Кібанов А. Я. [32, с. 367]
Зовнішнє або внутрішнє збудження людини до діяльності та засоби її ініціювання	БасаковМ. І. [1, с. 83]
Свідома та цілеспрямована дія за допомогою відповідних засобів на поведінку працівників шляхом створення можливостей і ситуацій, необхідних для реалізації їх власних цілей, а також для досягнення цілей організації	Щипачинський Й. [46, с. 90]
«Локомотив» активної трудової діяльності, сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації	Колот А. М. [12, с. 3, 16]
Сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання зазначених дій	Сладкевич В. П. [27, с. 4]
Сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до ефективної діяльності та надають цій діяльності спрямованості у досягненні визначеної мети	Єськов О. Л. [10, с. 9]
Сукупність об'єктивних і суб'єктивних чинників, які спонукають індивіда поводитися певним чином	Травін В. В. [29, с. 98]
Функція управління, стимулювання окремого працівника або групи до дій, що приводять до досягнення цілей організації	Самигін С. І. [24, с. 144]
Стан особи, що характеризує ступінь активності та спрямованості дії людини в конкретній ситуації	Уткін С. А. [33, с. 11]
Сили, що існують усередині або поза людиною і збуджують у ній ентузіазм і завзятість під час виконання певних дій	Дафт Р. Л. [7, с. 49]
На відповідність процесуальним теоріям мотивації Процес збудження себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Данюк В. М., Петюх В. М. [15, 16];
Сукупність управлінських дій, спрямованих на спонукання себе та інших працівників на досягнення особистих цілей	Виноградський М. Д. [31, с. 459]

Продовження табл. 1.1

Комплекс чинників психічної або фізіологічної природи, який запускає та організує поведінку людини, направлену на досягнення певної мети, психологічний механізм, регулюючих будь-яку поведінку, що передує вибором, процес, стимулюючий дію, підтримуючий її хід, інтегруючий її протікання	Пенч Й. [44, с. 243]
Процес збудження до діяльності, націлений на формування мотивів трудової поведінки під впливом комплексу чинників	Дуракова І. Б., Талтинов С. М. [23, с. 41]
Процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб; процес спонукання кожного співробітника й усіх членів колективу до активної	Савченко Г. О., Збрицька Т. П. [22, с. 59]
Внутрішній процес усвідомлення працівником певного типу поведінки, зумовлений системою спонукальних соціальних, економічних і психологічних мотивів особистості та впливом стимулів	Чернушкіна О. О. [38, с. 6]
Процес збудження людини до плідної діяльності, виходячи з її потреб і цілей підприємства	Генкін Б. М. [2, с. 13]

Не меншою науковою проблемою є розгляд окремими вченими мети розвитку мотивації (рис. 1.1).

У наведених прикладах сприйняття вченими-економістами мети розвитку мотивації маються такі, що чітко її визначають та є обґрунтованими, а саме: виходячи з точки зору А. В. Черкасова стає зрозумілим, що розвиток мотивації є головним шляхом досягнення певного рівня розвитку персоналу та підприємства за умови формування у працівників стійких мотивів до свого розвитку (освітнього та кваліфікаційного рівня), що дозволяє зберегти та сформувати відповідний кваліфікаційний потенціал на підприємстві, який здатен досягти визначених цілей розвитку; у А. Я. Кібанова такий розвиток пов'язується з трудовим потенціалом, а у В. М. Гончарова та С. І. Радомського - із загальним розвитком особистості, що дозволяє їй реалізувати свій творчий потенціал, забезпечити кар'єрне зростання і отримати справедливу (обґрунтовану) винагороду за працю.

Рис. 1.1. Мета розвитку мотивації

Водночас, у трьох інших точках трактуваннях (Г. О. Савченко та Т. П. Збрицької [22, с. 60], Ю. Г. Одегова [20, с. 38] і С. В. Мельника [9, с. 94]), погляди на мету розвитку мотивації не відповідають сутності досягнення мети будь-якого економічного розвитку: так, у сприйнятті С. В. Мельника, Г. О. Савченко та Т. П. Збрицької розглядається тільки психологічний аспект впливу на мотиви співробітника, поза врахування економічної мети самого розвитку підприємства; у сприйнятті Ю. Г. Одегова мета мотивації відбиває лише «звужену» точку зору щодо її визначення - як поняття.

Однак серед встановлених наукових проблем як трактування поняття «мотивація», так і визначення вченими мети її розвитку найбільш гострою є така: при визначенні об'єкта мотивування вченими не визначається персонал. Водночас, проведений контент-аналіз деяких наукових праць засвідчує, що серед учених-економістів існує практика використання поняття «мотивація» саме відносно персоналу та виокремлення самого поняття «мотивація персоналу» від інших (синонімічних). Так, зокрема: В. М. Гончаров засвідчує, що «...еволюція досліджень трудової мотивації призвела до вживання серед учених таких термінів, як «мотивація праці», «мотивація трудової діяльності», «мотивація до праці», «мотивації до праці» «мотивації найманої праці», «мотивація у сфері праці», «мотивація трудової поведінки» тощо.» та, при цьому, відносно ролі мотивації у системі управління персоналом підприємства «.найбільш доцільним є використання поняття «мотивація персоналу» [3, с. 20]; Г. Т. Куліков також вказує на відзнаку поняття «мотивація персоналу» від визначених вище синонімічних і при цьому констатує, що «.мотивація персоналу більш широке поняття, ніж «мотивація праці», оскільки включає ще й мотивацію раціоналізаторської та винахідливої діяльності, мотивацію безпеки та охорони праці, мотивацію виробничо-господарської діяльності тощо.» [13, с. 33]. Але більш переконливо відокремлюють поняття «мотивація персоналу» від синонімічних В. М. Данюк і В. М. Петюх [15] та Г. О. Савченко і Т. П. Збрицька [22], наголошуючи однакові думки, а саме: «Мотивація персоналу - це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчання. включає цілу низку складових - мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівників; мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи тощо» [15, с. 293, 294; 22, с. 59 - 60].

Водночас слід зазначити, що жодним із цих учених- економістів у визначених працях ([3; 13; 15; 22]) не надається власне визначення самого поняття «мотивація персоналу», а серед інших (наприклад у російського дослідника С. А. Сєробабова) маються навіть такі визначення, що позбавлені самої сутності мотивації як за змістовним, так і за процесуальним теоретичними підходами («Мотивація персоналу - це філігранний процес, який повинен максимально враховувати індивідуальні особливості кожного працівника» [25, с. 93]).

Отже, виходячи з цих наукових проблем, нагальним є уточнення поняття «мотивація персоналу», яка розглядається нами як з точки зору змістовної, так і з точки зору процесуальної теорій мотивації таким чином:

- з точки зору змістовних теорій мотивація персоналу є свідомою дією персоналу щодо вдосконалення підсистем у системі «підприємство» з метою розвитку підприємства під впливом стимулів, що дозволяє задовольнити власні потреби персоналу та потреби підприємства у цілому;

- з точки зору процесуальних теорій мотивація персоналу є процесом спонукання персоналу суб'єктом управління підприємством до діяльності, що зорієнтована на вдосконалення підсистем у системі «підприємство» шляхом використання стимулів до якісного виконання функціональних обов'язків, відповідно до якої задовольняються потреби персоналу в отриманні справедливої винагороди за працю та забезпечення гідного рівня життя та по-треби підприємства у своєму розвитку одночасно.

Очевидно, що й у першому, й у другому визначенні головними рушійними чинниками впливу на персонал є стимули, головною метою розвитку мотивації є відповідно задоволення потреб персоналу та підприємства з розвитку через удосконалення підсистем у системі «підприємство» одночасно. При цьому слід відмітити, що: по-перше, стимулювання є дієвим інструментом і вирішальним зовнішнім чинником впливу на персонал у процесі розвитку мотивації; по-друге, для такого впливу на персонал використовуються різні види мотивації.

Доказом першого твердження є проведений контент-аналіз праць таких учених, як А. Я. Кібанов [32], В. М. Данюк [6], Н. О. Мазур [14] і В. М. Гриньова [5].

У дослідженнях цих учених стверджується, що: мотивація та стимулювання є протилежними за націленістю - перше націлено на зміну існуючого положення, а друге - на його закріплення, але, при цьому, вони доповнюють один одного та стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника, бути адекватним механізму мотивації працівника [32, с. 367]; процес мотивації необхідно розглядати як механізм, у складі якого виокремлюють потреби, стимули і мотиви, де стимул розглядається як зовнішній чинник впливу, що створює у свідомості людини відчуття важливості для неї потреб та інтересів; водночас, лише комплексне поєднання стимулів і мотивів можуть принести бажаний мотиваційний ефект [6, с. 56]; мотивація та стимулювання за своєю сутністю є різними процесами, де перший націлено на зміну системи мотивів людини під цілеспрямованим впливом стимулів, а другий - на вибір і застосування стимулів, здатних сформувати у людини систему мотивів до очікуваних дій - отже між ними існує тісний зв’язок [14, с. 174 - 175]; під стимулюванням розуміють вплив на трудову поведінку працівника за допомогою створення особистісно значущих умов (трудової ситуації), яки спонукали б його діяти певним чином; якщо проблеми мотивації пов'язані з формуванням внутрішнього спонукання, то стимулювання вимагає зовнішнє спонукання й елементи трудової ситуації (умови оплати, організації та змісту праці, соціальні умови тощо); поняття мотивація тісніше пов'язане з морально-статусними, а стимулювання - з матеріальними потребами особи [5, с. 109].

Отже, наведені думки сучасних учених-економістів доводять вірність твердження про те, що стимулювання є дієвим інструментом розвитку мотивації та зовнішнім чинником, який сприятиме задоволенню потреб персоналу та його спонукання до корисних дій, що задовольнятимуть й потреби підприємства.

При цьому звертає на себе увагу думка В. М. Гриньової [5, с. 109], яка сам процес стимулювання пов'язує здебільшого із задоволенням матеріальних потреб персоналу, а розвиток мотивації - з іншими (соціальними, моральними тощо). Вважаємо, що таке твердження не зовсім коректне, виходячи з розгляду видів мотивації.

Доказом твердження щодо використання різних видів мотивації для впливу на персонал у процесах як його розвитку, так і розвитку підприємства є точки зору Г. О. Савченко і Т. П. Збрицької [22], О. Л. Єськова [10] і представників наукової школи Науково-дослідного інституту соціально- трудових відносин Міністерства праці і соціальної політики України [9]. Узагальнення точок зору цих учених і науковців дозволяє виокремити такі види мотивації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Узагальнення видів мотивації

Визначений	характеристика виду за джерелом	Автор(-и),
Внутрішня	Вид визначено, але його характеристику не надано	Савченко Г. О., Збрицька Т.П.
	Формування у працівників свідомої причетності до кінцевих результатів діяльності підприємства *(досягнення мети - Авт.),* посилення зацікавленості у підвищенні ефективності праці, орієнтація на розвиток творчої ініціативи та заповзятливості, спонукання до саморозвитку, підвищення професійної компетенції, кар'єрного зростання	Єськов О. Л.
Зовнішня	Стимулювання згідно з чинним на підприємстві порядком призначення премій, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженнями керівництва, правилами поведінки тощо	Савченко Г. О., Збрицька Т. П.

Продовження табл. 1.2

	Орієнтація працівників на реалізацію цілей і задач інноваційного розвитку підприємства, створення атмосфери підтримки стратегічних змін у виробничому менеджменті, реінжинірингу бізнес-процесів, спрямованість на посилення зацікавленості персоналу в підвищенні іміджу та конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому і світовому ринках	Єськов О. Л.
Матеріальна [22] (або матеріальної зацікавленості) [3]	Реалізується через системи оплати робочої сили, виплату дивідендів на акції, отримання частки доходів від особистої власності	Науковці НДІ соціально-трудових відносин
	Забезпечення об'єктивної оцінки, оплати та стимулювання результатів праці, використання нетрадиційних форм і методів заохочення високих трудових досягнень, стимулювання розвитку творчої ініціативи, системне підвищення заробітної плати та регулярна виплата дивідендів	Єськов О. Л.
Моральна	Реалізується в системі оцінювання заслуг (відданість фірмі, готовність до співробітництва)	Науковці НДІ соціально-трудових
Адміністративна	Спирається на дисципліну праці, відповідальність працівника за виконання своїх обов'язків	Науковці НДІ соціально-трудових
Зв'язані з умовами праці	Орієнтація на підвищення якості трудового життя, ефективне використання трудового потенціалу, інтелектуалізація праці, застосування сучасних інформаційних технологій, активне впровадження автоматизованих робочих місць, технічне переозброєння виробництва, впровадження ексклюзивних технологій у бізнес-процеси	Єськов О. Л.
Соціально-психологічні	Підвищення престижу високоякісної та сумлінної праці, широке використання в системі заохочення нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури, забезпечення соціальних гарантій, розвиток і підвищення соціальної інфраструктури, досягнення органічного сполучення інноваційного розвитку підприємства гуманізації виробництва і праці	Єськов О. Л.

Розглядаючи існуючи підходи щодо визначення та характеристики видів мотивації (див. табл. 1.2) стає зрозумілим, що у такому вигляді вони не можуть бути використаними ані з наукової точки зору, ані з практичної - для їх використання на будь-якому підприємстві. Таке твердження, на наше

переконання, є наслідком таких протиріч як між поглядами вчених і науковців, які виділяють і характеризують види мотивації (див. табл. 1.2).

Отже, при тому, що цілком обґрунтованим є твердження, що для впливу на персонал використовуються різні види мотивації, виокремлена наукова проблема свідчить про те, що сама класифікація видів і їх характеристика повинна бути уточненою на основі тієї, що надана у табл. 2.2. З нашої точки зору, виходячи з наданих вище визначень самого поняття «мотивація персоналу» на відповідність змістовним і процесуальним теоріям мотивації, саму класифікацію видів мотивації необхідно представити на основі дотримання цих визначень, виходячи із сутності цих теорій та при цьому - з урахуванням проаналізованих підходів сучасних учених за даними табл. 1.2. Дотримуючись цих вимог, види мотивації персоналу класифіковані на рис. 1..2

Виходячи з наведеної класифікації стає зрозумілим, що розвиток підприємства - як головна мета його діяльності - відбувається за умови розвитку персоналу, який вмотивований до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування матеріальної та нематеріальної мотивації та відповідних їм форм і методів стимулювання (стимулів); при цьому зовнішня мотивація є засобом впливу на персонал шляхом вибору та формування стимулів, а внутрішня - засобом задоволення потреб персоналу.

Отже, на основі проведених досліджень можна дійти таких висновків

- роль мотивації персоналу полягає в збалансуванні двох процесів - управління та розвитку персоналу та підприємства одночасно;

- управління підприємством базується на основі розвитку мотивації персоналу, що забезпечує як розвиток персоналу, так і розвиток підприємства, для чого повинна бути сформованою відповідна система мотивації персоналу - як основна в системі управління підприємством;

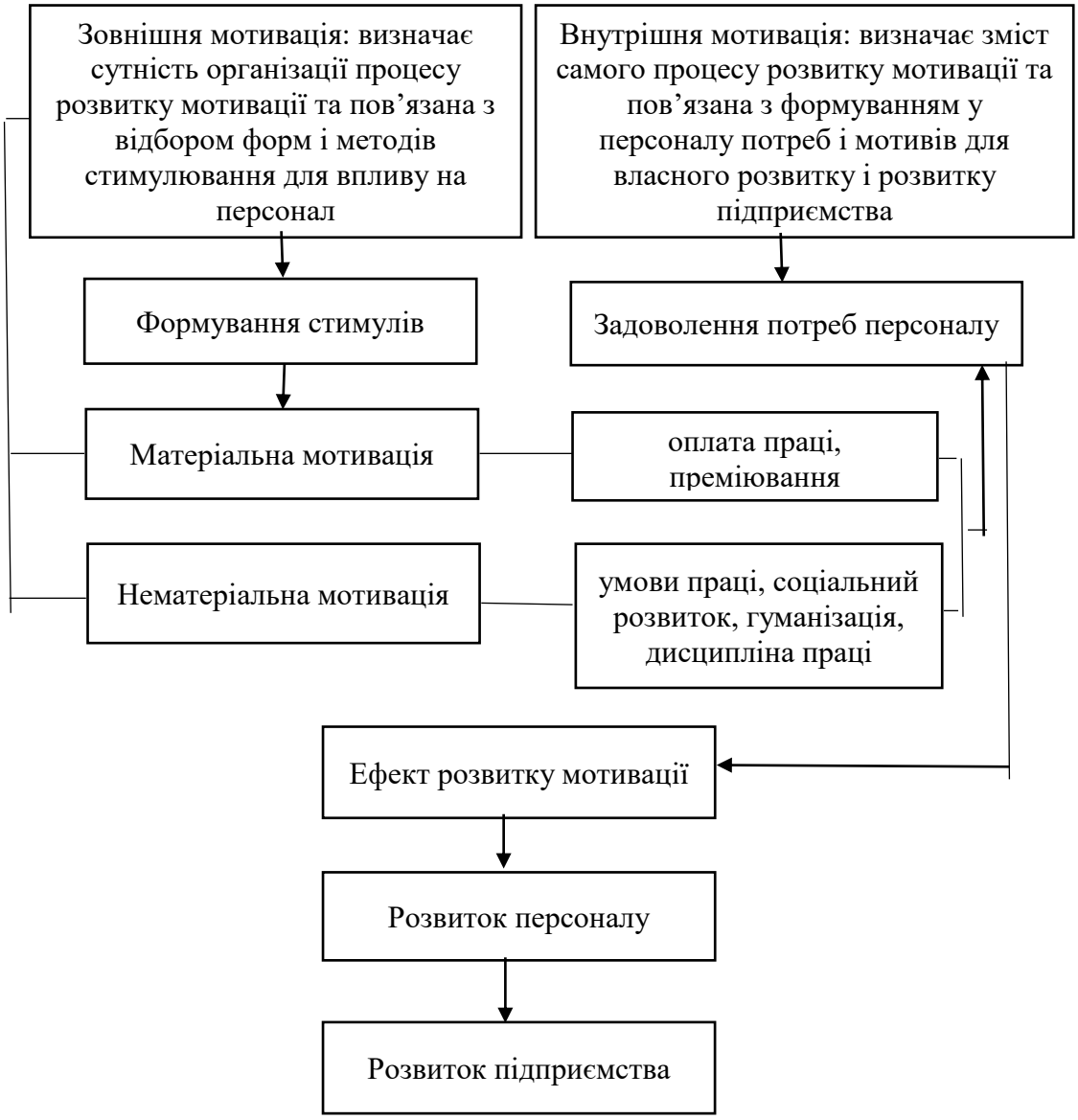

Рис. 1.2. Класифікація видів мотивації для управління підприємством на основі розвитку мотивації персоналу

- для розвитку мотивації та, відповідно, персоналу та підприємства використовуються відповідні форми та методи матеріальної та нематеріальної мотивації шляхом відбору стимулів і їх формування, що дозволяє розвинути внутрішню мотивацію та задовольнити потреби персоналу.

1.2. Підходи до мотивування персоналу

Дослідження мотивування як рушійної сили трудової поведінки людини, формування мотиваційного механізму активізації її діяльності має особливе значення для розвитку підприємницьких організацій, для яких удосконалення внутріорганізаційної системи є чинником конкурентоспроможності. Чітко налагоджена внутріорганізаційна система підприємства – корпоративна культура, система мотивування, ставлення працівників до своєї роботи й роботи підприємства – не лише забезпечує найбільшу віддачу трудових і творчих здібностей працівників підприємства, а й є його вагомою конкурентною перевагою в сучасних умовах господарювання. Це актуалізує необхідність опрацювання теоретико-методологічного і методичного забезпечення мотиваційної системи трудової діяльності, вивчення еволюції теоретичних підходів до мотивування персоналу на різних етапах розвитку суспільного виробництва.

Праця завжди була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому не втрачали актуальності питання поведінки людей і підвищення мотивування трудової діяльності. Ретроспективний аналіз формування наукових поглядів щодо методів мотивування, тобто різноманітних аспектів активізації, заохочення, стимулювання, свідчить, що їх еволюція відбувалася залежно від рівня розвитку суспільного виробництва, наявних суспільних умов, підвищення якості робочої сили, поліпшення добробуту людей, потреб, культури, релігії.

В практичній діяльності першим методом мотивування можна вважати метод «батога і пряника». В якості батога був страх втратити роботу, покарання, голод, а пряником була цінна для працівника винагорода.

Науковий підхід до розуміння проблеми мотивування праці почав застосовуватись в період зародження капіталістичних відносин. Одним з перших вивчав цю проблему з економічних позицій класик англійської

політичної економії Адам Сміт. Головним мотивом діяльності людини, на думку Адама Сміта, є економічний інтерес, потяг до максимальної економічної вигоди, природне бажання поліпшити свій добробут [12].Слід зауважити, що його погляди сформувалися в умовах суворих реалій тогочасної дійсності, які не дали можливості Адаму Сміту дослідити природу мотивів, їх виникнення і дію.

Так, взявши за точку відліку початок XX століття, А. М. Колоту розвитку теоретичних поглядів на мотивування трудової діяльності умовно виділяє чотири етапи [12].

На першому етапі засновники «школи наукового управління» — запропонували наукові підходи до організації виробництва та підвищення продуктивності праці. Розкриваючи сутність своєї системи, Ф. Тейлор писав: «Наука замість традиційних навичок; гармонія замість суперечності; співпраця замість індивідуальної роботи; максимальна продуктивність замість обмеження продуктивності; розвиток кожного окремого працівника до максимально доступної йому продуктивності й максимального добробуту» [28].

В основі поглядів Ф. Тейлора – система стимулювання праці і дисциплінарні заходи (покарання економічними засобами). Зокрема, вінзапропонував встановити норму виробітку протягом дня та відрядну систему оплати праці, яка залежить від отриманих результатів. Використання цього методу мотивування у поєднанні із заходами для спеціалізації та раціоналізації трудових процесів позитивно вплинуло на підвищення продуктивності праці.

Другий етап у розвитку теорій мотивування під впливом розвитку продуктивних сил, зростання суспільного багатства та «соціалізації» суспільного виробництва пов’язаний із доктриною «людських відносин». Її автором є американський соціолог Е. Мейо. На основі експериментальних досліджень були зроблені висновки, що трудова активність і збільшення виробітку залежать не стільки від матеріально-речових, скільки від морально-психологічних чинників. У теорії «людських відносин» одержав визнання

той факт, що участь робітників у виробництві є не тільки техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, а й складним соціально-психологічним явищем, що включає взаємовідносини робітників між собою та з управлінським персоналом, а також задоволення низки потреб і інтересів нематеріального характеру [12].

На нашу думку, здобутком представників «школи людських відносин» є перехід до розгляду працівників як визначального чинника функціонування підприємства, що було поштовхом для розвитку сучасних положень і зміщення пріоритетів із виробництва на людину.

Наукові погляди на проблематику мотивування 60-70-их рр. минулого століття започаткували третій етап, у якому система формування знань про мотивування, її природу, механізми дії поповнилася багатьма змістовими та процесуальними теоріями мотивування трудової діяльності.

Значним здобутком на цьому етапі становлення теоретичних надбань щодо мотивування є теорія «співучасті» американського соціолога Д. МакГрегора. Ця теорія щодо мотиваційних заходів включає розвиток демократії на робочих місцях, широке залучення найманих працівників до управління, стимулюючи їх відповідальність, творчий підхід та винахідливість.

Четвертий етап розвитку мотивування праці запроваджує нове сприйняття людини у виробництві, ідеологію менеджменту, яка намагається перетворити промисловий менеджменту в менеджмент «людських ресурсів».

Концепція людських ресурсів розглядає працівника як головну рушійну силу виробництва і передбачає не просто мотивування до високопродуктивної праці, а розвиток трудового потенціалу організації, підвищення конкурентоспроможності персоналу, комплексне мотивування трудової діяльності.

Еволюція поглядів на методи активізації трудової поведінки в останні роки пов’язана з теоріями «збагачення змісту праці», «гуманізації

праці», «якості трудового життя», «співучасті працівників» [12].

Теоретико-методичною базою формування ефективного механізму мотивування трудової діяльності в менеджменті персоналу є змістовні та процесуальні мотиваційні теорії. Змістовні теорії мотивування досліджують людські потреби, групують їх та вивчають вплив на мотивування до праці. На нашу думку, акцентуючи увагу на чинниках, які впливають на мотивування, автори змістовних теорій залишають поза увагою сам процес мотивування.

До основоположних класичних змістовних теорій мотивування належить теорія ієрархії потреб, розроблена А. Маслоу [43]. Згідно з цією теорією, п’ять основних типів потреб (фізіологічні, безпеки, соціальні, визнання і самоствердження, самореалізації) утворюють ієрархічну структуру, що як домінанта визначає поведінку людини (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Відповідно до теорії А. Маслоу потреби вищих рівнів не мотивують людину, поки не задоволені, принаймні частково, потреби нижнього рівня. На поверхні мотиваційної піраміди А. Маслоу – соціальні потреби, які є

мотивами високоефективної трудової діяльності людей.

Низка авторів, використовуючи ідеї теорії А. Маслоу, в той же час відзначають її спрощеність і, у свою чергу, пропонують власні теоретичні моделі мотивування. Однією з таких моделей є теорія потреб існування, взаємозв'язків, зростання (або ERG – Existence, Relatedness, Growth) американського вченого Д. Альдерфера. Він вдався до спроби уточнити і творчо розвинути теорію ієрархії потреб А. Маслоу. Відзначаючи недостатню, на його думку, чіткість розрізнення деяких груп потреб у теорії А. Маслоу, він виділив не п'ять, а три класи (групи) потреб:

1. Потреби існування, до яких віднесені основоположні фізіологічні потреби, а також потреби в безпеці.

2. Потреби взаємин, якіпов'язані з міжособистісними стосунками, включають потреби спілкування, групової приналежності і пошани з боку інших і випливають із соціальної природи людини, її природного намагання бути членом сім'ї, колективу, мати друзів, налагодити добрі стосунки з керівництвом та підлеглими.

3. Потреби особистого зростання, пов'язані з прагненням до задоволення статусних мотивів, із намаганнями самореалізації, самоствердження та самовдосконалення, в т.ч. участі в управлінні.

На відміну від А. Маслоу, що допускав мотивуючу дію потреб лише при переході від нижчої потреби до вищої, Д. Альдерфер стверджує, що така дія може бути в обох напрямах. При цьому, вчений стверджує, що чим менше задоволені потреби існування, тим сильніше вони проявляються; чим слабше задоволені соціальні потреби взаємин, тим сильнішою є дія потреб існування; чим повніше задоволені потреби існування, тим активніше заявляють про себе соціальні потреби; чим менше задоволені соціальні потреби взаємин, тим більше посилюється їх дія; чим менше задоволені потреби особистого зростання, самореалізації, тим сильнішими стають соціальні потреби; чим повніше задоволені соціальні потреби, тим сильніше актуалізуються потреби особистого зростання; чим більше або менше

задоволені потреби особистого зростання, тим активніше вони проявляють себе [18].

Процес руху вгору за рівнями потреб Д. Альдерфер називає процесом задоволення потреб, а процес руху вниз – процесом фрустрації в задоволенні потреб зростання (рис. 1.4) [12].

Потреби потреби задоволено

не задоволено

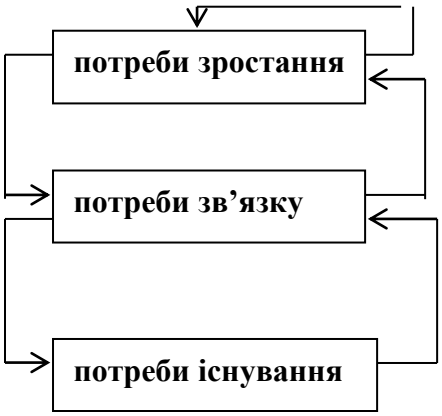

Рис. 1.4. Схема теорії Д. Альдерфера

Помітним внеском у розробку проблеми мотивування поведінки є теорія мотиваційних потреб Д. МакКлелланда. Автор вважав, що людям властиві потреби вищого рівня влади, досягнень і причетності, оскільки первинні потреби у більшості населення вже задоволені [36].

Потребу влади автор вважає набутою, виявом якої є прагнення впливати на інших людей, контролювати їх поведінку та готовність відповідати за інших. На керівні пости доцільно відбирати людей із вираженою потребою у владі, тому що вони володіють високим самоконтролем, більш віддані своїй організації, захоплені справою, і працюють не рахуючись з часом.

Потреба досягнення(за класифікацією А. Маслоу, вона опиняється між потребами в пошані і самореалізації) проявляється в стабільній схильності людини до високих результатів та успіхів. Людям із високим рівнем потреби досягнення подобається приймати рішення, вони легко беруть на себе

персональну відповідальність за результати своєї роботи, характеризуються більшою організованістю, здатністю передбачати і планувати свої дії. Такі люди прагнуть ставити реально досяжні цілі, уникати необґрунтованого ризику, а задоволення отримують не стільки від нагороди за виконану працю, скільки від самого процесу роботи, особливо від її успішного завершення.

Потреба причетності, спрямована на підтримання контактів з оточуючими в різних сферах діяльності людини. Співробітники з гострою потребою причетності досягають високих результатів в першу чергу при виконанні завдань, що вимагають високого рівня соціальної взаємодії і хороших міжособистісних відносин.

Д. МакКлелланд намагався довести цінність своєї теорії емпірично, і перш за все використовуючи спеціально розроблені для цього тести. Проте повного емпіричного підтвердження його теорія не отримала. Згідно з теорією Д. МакКлелланда, виділені ним потреби можуть взаємодіяти між собою, але не перебувають в ієрархічному підпорядкуванні і їх вплив слід враховувати у поведінці людини.

Ф.Герцберг у 50-60 роках XX ст. дослідив чинники, які мають позитивний та негативний вплив на діяльність працівників, можуть стимулювати до продуктивної праці та знижувати продуктивність праці. В цей період відбувається становлення постіндустріальних систем у більшості країн, а вчений намагався запропонувати мотиваційний підхід для даного етапу розвитку.

У своїй теорії мотивування Ф. Герцберг спирався на систему потреб «соціальної людини», основи якої були розроблені в межах теорії людських відносин. Провівши емпіричні дослідження, він виділив дві групи чинників, що впливають на поведінку членів організації: гігієнічні і мотиваційні.

Гігієнічні чинники перешкоджають виникненню розчарування в праці, є основою відтворення життєвих і творчих сил працівників, дозволяють зняти напруженість під час трудової діяльності. Гігієнічним чинникам

відповідають потреби нижчого рівня. До них відносяться: стиль керівництва, управлінська політика організації, заробітна плата, умови праці, міжособові відносини, соціальний статус працівника, гарантії збереження роботи, вплив трудового процесу на особисте життя члена організації.

Мотиваційні чинники утворюють другу групу чинників, які безпосередньо викликають задоволеність працею, високий рівень мотивування і трудових досягнень. Вони виступають стимуляторами ефективної праці. До них відносяться: досягнення мети і трудові успіхи працівника, визнання, цікавий зміст праці, самостійність і відповідальність, професійно-посадове зростання і вдосконалення, збагачення праці елементами творчості, можливості особистої самореалізації.

Згідно з теорією Ф. Герцберга відсутність гігієнічних чинників призводить до незадоволеності працею, а наявність мотиваторів може лише частково і неповно компенсувати відсутність чинників гігієни; позитивна максимальна мотиваційна дія досягається завдяки мотиваторам за наявності чинників гігієни.

Для того, щоб ефективно використовувати теорію Ф. Герцберга, необхідно виділити всі мотиваційні і гігієнічні чинники і дати можливість членам організації або її підрозділу самим визначити, які з цих чинників вони вважають для себе найбільш важливими. Це дозволить уникнути помилок, що часто трапляються у керівників організації, які виявляють потреби підлеглих на основі власного досвіду.

Проте теорія Ф. Герцберга не передбачає врахування індивідуальних характеристик працівників при мотивуванні їхньої поведінки, а припущення про наявність тісного зв’язку між задоволенням працею і продуктивністю праці не підтверджується численними сучасними дослідженнями, в т.ч. не враховуються мотиви, пов’язані із спілкуванням, прагненням до влади, взаємодією між індивідами і соціальними інститутами.

Аналіз цієї схеми свідчить, що, незважаючи на відмінності у теоріях

мотивування, вказані автори всі потреби людини поділяють на дві великі групи: фізіологічні (первинні) і духовні (вторинні), тобто похідні від перших.

Змістовні теорії при дослідженні потреб працівників не зосереджуються на процесі мотивування праці. Цей недолік усувають процесійні теорії мотивування, які досліджують поведінку людини під час трудової діяльності.

Процесійні теорії більше уваги приділяють не лише потребам людини, а процесу стимулювання, створенню умов, які сприятимуть ефективному мотивуванню. Ці теорії розглядають, як людина розподіляє зусилля для досягнення визначених цілей і як вибирає конкретний вид поведінки внаслідок зіставлення інформації щодо завдань і можливої винагороди за їх виконання зі своїми потребами, можливостями, готовністю докласти необхідні зусилля (теорія очікувань, справедливості, концепція партисипативного управління, модель Портера-Лоулера).

Теорія очікувань пов’язана з працями К. Левіна, але основним автором теорії очікування, яка досліджує поведінку та мотивування людини вважають В. Врума[47]. Теорія визначає, що мотивування працівника залежить від трьох груп чинників: трудові зусилля – результат; результати — винагорода; цінність винагороди (валентність). Приймаючи рішення з приводу того, що робити та які зусилля витрачати, людина передусім має відповісти на запитання: навіщо треба це робити, що вона отримає внаслідок успішного виконання роботи, наскільки цінною буде винагорода. Модель мотивування за теорією очікувань відображено на рис. 1.5.

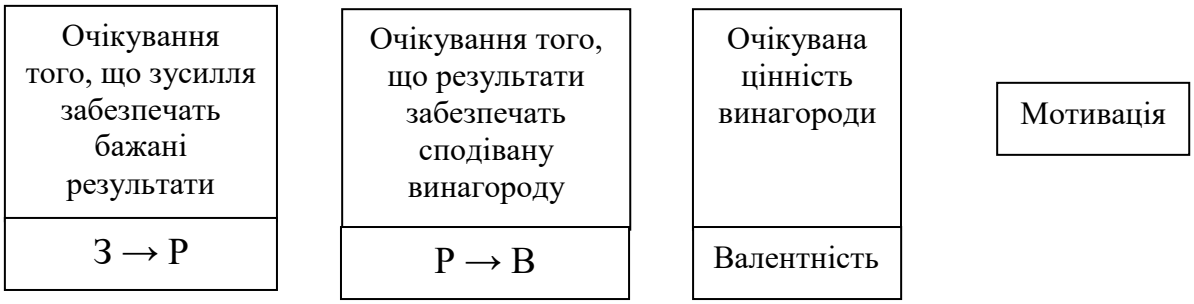

Рис. 1.5. Модель мотивування за В. Врумом

Теорія очікувань відкриває широкі можливості для управлінців різних рівнів, показуючи, що очікування у людей індивідуальні, тому їх треба вивчати разом із складом потреб. Ефективний менеджмент повинен порівнювати запланований обсяг і структуру винагород із очікуваннями робітників.

У розробку теорії справедливості зробили свій внесок багато авторів. Можна назвати імена Дж. Хоманса, К. Арджириса, С. Адамса й ін. [40, 42]. Відповідно до цієї теорії працівники суб'єктивно оцінюють значимість і важливість одержуваної винагороди і витрачених ними зусиль, співвідносячи їх з тими ж показниками інших працівників, що виконують аналогічні завдання. Це впливає на зміну характеру поведінки людини. Щоб підвищити мотивування працівника, відповідно до цієї теорії важливо нейтралізувати почуття несправедливості й усунути дисбаланс чи нерівність у розмірі і змісті винагороди. Це можна виконати двома способами: змінити кількість витрачених зусиль для виконання доручених завдань або змінити рівень одержуваної винагороди.

Американські дослідники проблем мотивування Е. Лоулер і Л. Портер розробили комплексну процесуальну теорію мотивування, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості [45]. Відповідно до цієї моделі результати, досягнуті членом організації, залежать від трьох змінних:

- кількості витрачених зусиль;
- здібностей і особистісних якостей працівника;
- усвідомлення працівником своєї ролі в трудовому процесі.

Теорія X і теорія Y американського теоретика управління Д. МакГрегора базується на двох протилежних підходах до мотивування працівників в організації, кожний з який підтримується визначеною школою управління. Ці підходи обумовлені різними психологічними установками відносно членів організації.

В основі теорії X - традиційний погляд на управління. При цьому керівники, здійснюючи мотивування працівників, припускають, що

середньостатистична людина ледача і прагне уникати роботи; працівники бояться відповідальності і хочуть, щоб ними керували; для досягнення цілей підприємства треба примушувати працівників трудитися під погрозою санкцій, не забуваючи при цьому і про винагороду; суворе управління і контроль є головними методами управління; у поводженні працівників домінує прагнення до безпеки.

Теорія Y будується на протилежних теорії X принципах і включає наступні постулати: небажання працювати – це не вроджена якість працівника, а наслідок поганих умов праці, що придушують природжену любов до праці; при успішному минулому досвіді працівники прагнуть брати на себе відповідальність; кращі засоби здійснення цілей організації – винагорода й особистісний розвиток; при наявності відповідних умов співробітники розвивають у собі такі якості, як самодисципліна і самоконтроль; трудовий потенціал працівників є вищим, ніж прийнято вважати.

Головний практичний висновок теорії «Y» такий: необхідно надавати працівникам більше волі для прояву самостійності, ініціативи, творчості і створювати для цього сприятливі умови.

Відповідно до рекомендації МакГрегора, «XY-теорію» необхідно використовувати з огляду на конкретний стан рівня свідомості і мотивування працівників. Менеджери повинні прагнути розвивати мотивування працівників від стану X до стану Y, чи від стану «економічної людини» до «людини соціальної». Загалом у поглядах сучасних фахівців і менеджерів на працівника переважають установки теорії Y.

Теорією мотивування, що підкріплює роль працівника в управлінні підприємством і цим зумовлює підвищення рівня його вмотивованості, є теорія партисипативного управління. Згідно цієї теорії винагородження за працю має на меті посилення внутрішнього мотивування і стимулювання працівників до трудової діяльності шляхом розширення їх повноважень в діяльності підприємства. Партисипативне управління ґрунтується на

визнанні взаємних інтересів працівників підприємства, що сприяє інтеграції цих інтересів та підвищує якість та продуктивність їх праці.

А. М. Колот виділяє наступні напрями реалізації партисипативного управління. По-перше, працівники отримують право самостійних рішень у таких аспектах діяльності: вибір засобів здійснення трудового процесу, режим роботи і відпочинку, запровадження нових методів роботи. По-друге, працівники можуть бути залучені до постановки цілей, яких їм належить досягти, до визначення завдань, що потребують виконання. По-третє, працівникам надається право контролю за якістю продукції і водночас установлюється відповідальність за кінцевий результат. По-четверте, партисипативне управління дає працівникам право на формування складу робочих груп (бригад) із членів організації та на визначення, з ким вони кооперуватимуть у процесі групової діяльності. По-п’яте, працівники залучаються до різноманітних творчих груп, органів управління як на низовому рівні, так і на рівні організації [12].

Протягом останніх десятиліть у структурі особистісних цінностей і потреб відбулися зміни. До початку XX століття домінували матеріальні потреби, у 20-30-ті роки на першому плані опинилися соціальні потреби в освіті, охороні здоров’я, культурі, захисту навколишнього середовища, а в 70-80-ті роки відбувається зміщення в бік найвищих потреб (згідно з ієрархією А. Маслоу) – росту духовності, творчого розвитку, спілкування, самовираження і самозбагачення особистості [26].

Постіндустріальна теорія розкриває нові аспекти мотивування, пов’язані із зміною у структурі людських цінностей. Так, одним із найбільш популярних на межі 70-80-х років стало визначення американського соціолога Р. Інглхарта, який охарактеризував мотиваційну систему, що формувалась на той час, як «пост матеріалістичну» (post-materialist) [11]. У своїй теорії міжгенераційної зміни цінностей вчений зазначав, що постматеріалістів не можна назвати нематеріалістами, чи антиматеріалістами: «Термін «пост матеріаліст» вказує на групу цілей, які

акцентуються після того, як люди досягнули матеріальної безпеки, і тому, що вони її досягнули. Поява постматеріалізму відображає не зміну полюсів, а зміну пріоритетів: економічній і фізичній безпеці постматеріалісти не надають негативної цінності – вони, як і кожен, оцінюють її позитивно; але, на відміну від матеріалістів, вони ще більшого пріоритету надають самовираженню і якості життя» [11].

На новому рівні досліджень, у середині 80-х років, у науковий обіг було введене поняття експресивізму, що «передбачає такі цінності, як творчість, автономність, відсутність контролю, пріоритет самовираження перед соціальним статусом, пошук внутрішнього задоволення, прагнення до нового досвіду, тяжіння до спільності, прийняття участі в процесі вироблення рішень, спрага пошуку, близькість до природи, удосконалювання самого себе і внутрішнє зростання» [41]. Широке визнання одержала також ідея виділення трьох видів діяльності – безпосередньо породжуваної матеріальними потребами (sustenancedriven); заданої зовнішніми, але не обов’язково лише матеріальними, обставинами (outerdriven); викликаної внутрішніми прагненнями і перевагами (innerdirected) [48]. Цей підхід виявився дуже перспективним і був використаний у багатьох соціологічних дослідженнях мотивування праці.

Все частіше використовується поняття «постекономічної системи цінностей», яке було запропоноване О. Тоффлером. Саме він вперше розглянув сучасні нематеріальні мотиви діяльності індивіда як прояв не економічних, а постекономічних потреб. З огляду на це нова мотиваційна система діє всупереч стандартам економічної епохи, а не видозмінює їх.

На основі аналізу різноманітних потреб людини та їх задоволення, С. Подолинський дійшов висновку, що з розвитком людства зростає роль праці у задоволенні потреб, а зі збільшенням потреб зростає її продуктивність, тобто «завдяки різним удосконаленням менша кількість перетворюваної енергії людської праці здатна перетворювати більшу кількість нижчої енергії у вищі форми, ніж це робилося раніше».

Формування системи наукових знань щодо мотивування трудової діяльності засвідчує взаємозв'язок розвитку економічної думки із зміною поглядів та пріоритетів відносно праці та її мотивування, що пояснюється економічним розвитком загалом. Не існує однозначних рекомендацій щодо використання мотиваційних теорій, адже людина з її потребами є індивідуальністю, що слід враховувати менеджерам при проведенні мотиваційної політики на підприємстві.

1.3. Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм та мотиваційні фактори

Мотиваційний менеджмент є важливою складовою (підвидом) комплексного менеджменту підприємства. Рівень ефективності організації управління мотивацією повністю відображається як позитивно, так і негативно на ефективності роботи підприємства, знаходячи свій прояв у продуктивності праці персоналу, яка, в свою чергу впливає на загальну прибутковість діяльності.

Мотиваційний менеджмент - це управління процесом мотивації працівників підприємства за допомогою системи мотивації, мотиваційного механізму з врахуванням сучасних критеріїв мотивації, мотиваційних факторів, встановлених принципів та розроблених рекомендацій щодо налагодження процесу мотивації.

Комплексне визначення категорії «мотивація» пропонує Л.М. Шевчук [39]: «Мотивація персоналу - це поєднання цілої низки складових, таких як мотивація трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивація стабільної та продуктивної зайнятості; мотивація розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивація володіння засобами виробництва; мотивація вибору нового місця роботи тощо» [39, с. 354].

Розгляд мотивації трудової діяльності більшість українських науковців здійснюють у трьох аспектах: як результат взаємодії об'єктивних і суб'єктивних факторів; як процес становлення усвідомлених причин трудової діяльності; як властивість особистості працівника. Сучасні теоретики досить різнобічно обґрунтовують різні аспекти мотиваційного механізму в ринкових умовах. Зокрема, мотивація праці розглядається з точки зору природного і суспільного примушення. При цьому природне спонукання до праці забезпечується споживчим механізмом людини, прагненням задоволення найсуттєвіших її потреб. Суспільне примушення здійснюється на основі суспільного ладу, його було закладено в основу адміністративної системи господарювання. Вважається, що мотиваційний механізм праці формується під впливом політичних, економічних та соціально-психологічних факторів. При зміні економічної системи реформуванню повинна підлягати і система стимулювання праці [8, с. 325].

На наш погляд, мотивацію можна визначити як спонукання людини до конкретних дій через задоволення її потреб з метою виконання нею завдань, роботи, що в комплексі повинно призвести до досягнення цілей організації. При цьому мотивація не може бути дієвою без задоволення потреб людини.

О.А. Харун [35] визначає мотиваційний механізм як саморегулюючу систему мотивів і стимулів персоналу, сформованих на базі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний (груповий) інтерес більшості з урахуванням форм, принципів та методів управління для отримання оптимальних результатів діяльності.

Вважається, що застосовувати мотиваційний механізм необхідно таким чином, щоб отриманий результат не лише відшкодовував комплексні витрати на його впровадження, але також додатково приносив прибуток. Однак, в практичній діяльності підприємств мотиваційний механізм, який застосовується персоналом з низьким кваліфікаційним рівнем, досить часто є неефективним. Для того щоб уникнути такої ситуації, механізм повинен

мати чітку орієнтацію на конкретних працівників і враховувати особливості їхньої діяльності.

Дослідник [35] виділяє наступні закономірності створення мотиваційного механізму, які полягають у [35, с. 77]: зміні поглядів на роль мотивації та перетворення її з допоміжного засобу досягнення результатів у головну мету розвитку та діяльності персоналу; забезпеченні оптимального поєднання принципів загального і специфічного підходів до мотивації персоналу; врахування ступеня розвитку підприємства з позицій можливостей застосування мотиваційного механізму управління персоналом.

Загалом, під час формування механізму мотивації необхідно враховувати наступні принципи [19, с. 209 - 210]:

- мотиваційний механізм має повністю відповідати меті і завданням суспільства, тобто кожному завданню повинен відповідати певний мотиваційний комплекс. Основою для визначення структури мотиваційного механізму є структура системи цілей;

- здебільшого для вирішення проблеми формулюють мету і знаходять ресурси для її досягнення. При цьому вважають, що наявний механізм мотивації є ефективним для досягнення всієї множини завдань. Однак результати практичної діяльності засвідчують, що для вирішення будь-якої проблеми варто формувати специфічний мотиваційний механізм;

- як і будь-яка система, мотиваційний механізм повинен бути цілісним і досконалим. Це означає, що всі його елементи взаємопов'язані і зміна одного елемента вимагає зміни інших. Одночасно має бути певна міра відокремленості кожного елемента для того, щоб зміну того чи іншого елемента компенсували інші елементи мотиваційного механізму;

- мотиваційний механізм повинен містити елементи, які мають різну тривалість. Такий склад механізму забезпечить його стійкість і динамізм у розвитку заміною найбільш рухомих елементів.

Зауважимо, що мотиваційний механізм управління формується під дією групи факторів. При цьому було визначено десять факторів мотивації [4, с. 92]:

1. Керівництво виявляє цікавість до благополуччя працівників.

2. У співробітників є можливість удосконалювати свої професійні здібності.

3. Керівники підприємства подають приклад щодо цінностей підприємства.

4. На підприємстві існує свобода в прийнятті рішень, достатня для того, щоб домогтися гарних результатів праці.

5. Працівників приваблює репутація підприємства як роботодавця.

6. Спектр виконуваних на підприємстві завдань забезпечує постійну активність співробітників.

7. Працівник бере участь у командній роботі в складі своєї робочої групи.

8. Працівників приваблює в роботі високий рівень орієнтації на клієнтів.

9. Співробітникам подобається загальна робоча атмосфера на підприємстві.

10. Працівників влаштовує прийнятний рівень їхньої особистої заробітної плати.

Як зазначає О.О. Ревякін в своїй науковій праці «Економіко-організаційні аспекти мотивації персоналу в процесі детінізації підприємницької діяльності» [21, с. 203-204], однією з основних умов підвищення ефективності мотивації праці, зацікавленості працівників та роботодавців у легалізації результатів підприємницької діяльності є визначення її критеріїв, основними з яких пропонується використовувати: можливість пристосування мотивації праці до конкретних умов діяльності підприємств та їх підрозділів; максимальна реалізація особистого потенціалу працівника з метою досягнення легальних результатів діяльності

підприємства на основі застосування правильно підібраних засобів, методів та правил стимулювання праці; врахування цінностей та сподівань працівників; забезпечення тісного зв'язку між стимулюючими виплатами та ефективністю праці; підтримання певної структури винагороди; максимальна реалізація інтересів як працівника, так і підприємства; систематичне оцінювання та корегування системи стимулювання праці з метою визначення її ефективності. Однак, автор підкреслює, що одним з головних критеріїв ефективності системи мотивації і стимулювання праці в підприємницькій діяльності повинен виступати прибуток, що забезпечує єдність вартісної форми оцінки міри праці та її оплати.

Проблема підвищення ефективності матеріальної мотивації працівників все ще залишається невирішеною у сучасній економічній науці. Вітчизняні науковці [39] пропонують наступну класифікацію форм стимулювання персоналу.

По-перше, загальна матеріальна винагорода. Оклад (утримання або ставка заробітної плати) складає, як правило, від 40 до 70% загального розміру винагороди працівника. Надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійні винагороди - складають у сумі до 60% загальних виплат.

По-друге, компенсації, які є специфічним набором інструментів стимулювання працівників. Підприємства компенсують працівникові реальні та передбачені витрати, які пов'язані з пересуванням, а також надають соціальні виплати та пільги.

По-третє, нематеріальне стимулювання, яке є класичною формою мотивації працівників за винятком матеріального стимулювання (вдячність, винагороди, заохочення, новий вид праці), а також включає загальне та спеціальне навчання персоналу.

По-четверте, змішане стимулювання, яке передбачає комбінування матеріальних та нематеріальних форм, що є необхідним додатком до загального стимулювання та компенсацій [39, с. 354].

Мотиваційна система являє собою повну єдність процесуального і результативного понять. Це можна пояснити тим, що зміст життя людини полягає не просто в задоволенні окремих потреб чи досягнення певних результатів, а власне у виробничій діяльності, у функціонуванні суспільства і самої людини як члена суспільства. Діяльність людини спонукається одночасно кількома мотивами. Один - головний, провідний, інші - підпорядковані. Нині всі усвідомлюють, що мотиви, характерні для адміністративної системи управління з примусовою моделлю трудових відносин, не забезпечують ефективної високопродуктивної праці [19, с. 211].

Для підвищення загальної ефективності мотиваційного менеджменту в процесі його здійснення необхідно враховувати наступні рекомендації [19, с. 210]: потрібно сформувати мету працівників колективу і встановити відповідні показники; необхідно обрати систему мотивації праці, розробити методичне і нормативне забезпечення з урахуванням специфіки персоналу колективу; потрібно вдосконалювати організаційну структуру управління колективом і формувати в ньому підрозділи, які взаємодіють між собою; треба класифікувати роботи, аналізувати чисельність і професійно-кваліфікаційний рівень персоналу підрозділів; необхідно створити інформаційне і технічне забезпечення системи оплати праці; потрібно вивчати і обговорювати в колективі систему мотивації праці.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПІДСИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика КП «Спецкомунтранс»

Миргородська міська рада в 2002 році заснувала комунальне підприємство «Спецкомунтранс», яке розташоване за адресою: 37604, Полтавська обл., м.Миргород, вул. Шишацька, 86. Основним видом діяльності цього підприємства є збирання, транспортування, захоронення, утилізація та сортування побутових відходів.

До 9 лютого 2006 року система вивозу побутових відходів була організована за допомогою сміттєвозів, які приїжджали у визначені місця, в основному у вечірній час. Працівники підприємства шукали різні варіанти і врешті–решт Миргородська міська рада заключила договір з німецькою фірмою «SSISCHAFER» на постановку до міста євроконтейнерів для роздільного збирання побутових відходів. Ці євроконтейнери виготовлені з металу та гарячеоцинковані, вони є чотирьох типів: для пластику – жовтого кольору, для скла – зеленого, для паперу та картону – синього, для загального – сірого кольору.

За 3 місяці до старту проєкту відбулася підготовка населення до впровадження роздільного збору. 9 лютого 2006 року стартував проект Миргородської міської ради по роздільному збиранню побутових відходів у багатоповерховій забудові м. Миргород.

З 2019 році КП «Спецкомунтранс» відноситься до найбільш крупних комунальних підприємств за обсягами збирання відходів і становить 8,91% від загального обсягу збирання в області.

Цілі діяльності комунального підприємства «Спецкомунтранс»:

– санітарна очистка фонду міської ради;

– санітарна очистка приватного сектору за заявками вуличних комітетів та приватних осіб за рахунок коштів населення;

– санітарна очистка об’єктів соцкультпобуту загального користування, навчальних закладів та інших;

– санітарна очистка багатоповерхових забудівель – житлового фонду міста;

– механізоване вуличне прибирання;

– збирання, транспортування, захоронення, утилізація та сортування побутових відходів;

–ліквідація несанкціонованих звалищ;

– утримання та експлуатація міського звалища;

– надання транспортних послуг спецтехнікою та виконання робіт по замовленню юридичних та фізичних осіб;

– передрейсовий щоденний медичний огляд водіїв;

– ямковий ремонт доріг, виправлення профілю основ щебеневих покриттів;

– надання послуг з перевезення пасажирів;

– заготівля, збирання, постачання та реалізації сільськогосподарської продукції та сільськогосподарської сировини, відходів сільського, лісового господарства та біопалива;

– зберігання та складування, надання складських послуг, експлуатація зерносховищ та складів;

– перевезення вантажів автомобільним транспортом, вантажно–розвантажувальні роботи, зважування та пакування;

– інші види діяльності не заборонені чинним законодавством.

Сортування, заготівля та здача на переробку вторинної сировини проводиться з такими видами: ПЕТ–пляшка, макулатура, склобій.

Підприємство характеризується на збиранні та пресуванні ТПВ та інших відходів, а саме таких як:

– макулатура – це старі, що прийшли в непридатність, журнали,

газети, книги, використана картонна і паперова упаковка. Макулатура вважається одним з найбільш вигідних видів вторинної сировини для переробки;

– ПЕТ–пляшки – це будь-яка пластикова пляшка зроблена із поліетилентерефталату;

– склобій – це бій скляних виробів, який виникає в ході виробничих процесів.

Після привезення твердих побутових відходів на базу сортування, ТПВ проходять ручне сортування. Макулатура, склобій та ПЕТ–пляшка зберігаються на території «Спецкомунтранс». Макулатура має IV рівень небезпечності. Зібрана, посортована за сортами, спресована в кіпи понад 250 кілограм, макулатура відправляється на картоннотарний комбінат для переробки. Склобій має III рівень небезпечності, що відвантажується скловозами по 20 тон в одному. ПЕТ–пляшка має IV рівень небезпечності. Зібрана, посортована по кольорах, спресована в кіпи по 200 кг ПЕТ–пляшка відправляється на подальшу переробку.

Проблемними питаннями для КП «Спецкомунтранс», яке займається вивезенням ТПВ, є:

1) невідповідність тарифів фактичним витратам підприємства на послуги з перевезення та захоронення ТПВ, які надаються населенню міста (в тариф не включені витрати на сплату екологічного податку та земельного податку за землю під звалищем);

2) відсутність важелів впливу на суб’єктів господарювання державного, місцевого бюджетів і приватних підприємців міста, які відмовляються укладати договори на вивезення та захоронення твердих побутових відходів.

3) Транспортні засоби для збирання та перевезення побутових відходів

Для перевезення твердих побутових відходів використовують спеціально обладнані транспортні засоби, перелік та технічні характеристики яких наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і стан парку сміттєвозних та інших машин і механізмів з вивезення відходів КП «Спецкомунтранс»

№ п/п	Марка машини	Кількість, шт.	Конструкція завантаження (бокове, заднє)	Характеристика
1	Сміттєвоз ГАЗ–5319 КО–413	1	Бокове	Об'єм кузова – 9 м^3, ступінь стискування – 2, вантажопідйомність – 3,945 тон, рік випуску – 1989, зношеність – 100%
2	Сміттєвоз ГАЗ–5314 КО 413–4	1	Бокове	Об'єм кузова – 9 м^3, ступінь стискування – 2,5, вантажопідйомність – 2,970 тон, рік випуску – 1987, зношеність – 100%
3	Сміттєвоз МАЗ 437041281	1	Бокове	Об'єм кузова – 13 м^3, ступінь стискування – 1,2, вантажопідйомність – 3,280 тон, рік випуску – 2005, зношеність – 100%
4	Сміттєвоз ЗІЛ–43902 КО–432	1	Заднє	Об'єм кузова – 10 м^3, ступінь стискування – 1,5, вантажопідйомність – 5,030 тон, рік випуску – 2007, зношеність – 100%
5	Сміттєвоз ЗІЛ–4331 КО–432	1	Заднє	Об'єм кузова – 13 м^3, ступінь стискування – 1,2, вантажопідйомність – 5,725 тон, рік випуску – 1989, зношеність – 100%
6	Сміттєвоз IVECO AT 5011	1	Заднє	Об'єм кузова – 18 м^3, ступінь стискування – 6, вантажопідйомність – 8,890 тон, рік випуску – 2020, зношеність – 4%
7	Сміттєвоз IVECO EUROCARGO MLI80E25	1	Заднє	Об'єм кузова – 18 м^3, ступінь стискування – 6, вантажопідйомність – 8,890 тон, рік випуску – 2018, зношеність – 28%
8	Сміттєвоз Mercedes–Benz 2628 L	1	Заднє	Об'єм кузова – 22 м^3, ступінь стискування – 5,4, вантажопідйомність – 10,970 тон, рік випуску – 2000, зношеність – 82%
9	Портальний сміттєвоз ЗІЛ–432902 КО–431	1	Заднє	Об'єм кузова – 8 м3, вантажопідйомність – 4,200 тон, рік випуску – 1998, зношеність – 100%
ВСЬОГО		9	–	Об'єм кузова – 120 м^3, вантажопідйомність – 53,9 тон, зношеність – 71,5%

Вивезення рідких побутових відходів Миргородської громади здійснюється на очисні споруди КП «Миргородводоканал» (місто

Миргород) асенізаційними машинами, що належать КП «Спецкомунтранс», КП «Миргородводоканал» та приватним перевізникам (ПП та ФОП). Відомості про спеціалізований автотранспорт комунальних підприємств наведено в таблиці 2.2, відомості про спецавтотранспорт приватних перевізників для зазначених цілей відсутні.

Таблиця 2.2

Склад і стан парку спеціально обладнаних транспортних засобів для перевезення рідких побутових відходів

№ п/п	Марка машини	Кількість, шт.	Характеристика
1	ГАЗ–53 КО–503 Б (Власник машини КП «Спецкомунтранс»)	1	Об'єм цистерни – 3,6 $м^3$
2	ГАЗ–3307 (Власник машини КП «Спецкомунтранс»)	1	Об'єм цистерни – 3,6 $м^3$
3	ГАЗ–3309 (Власник машини КП «Миргородводоканал»)	1	Об'єм цистерни – 3,6 $м^3$, рік випуску – 2008
ВСЬОГО		3	Об'єм цистерни – 10,8 $м^3$

У будь-якому сучасному населеному пункті контейнер сміттєвий абсолютно необхідний елемент міської інфраструктури. Контейнер для сміття потрібен біля кожного житлового будинку і тому купити сміттєвий бак, замінити старі на нові, більш функціональні і зручні, повинен житловий комунальний сервіс або компанія вивозу сміття, яка обслуговує даний багатоквартирний будинок. Також бак для сміття необхідний біля закладу громадського харчування, магазину, виробничого або торгового приміщення.

Сміттєвий контейнер може бути металевий або пластиковий. Металеві ємності виправдані, якщо передбачається вивантажувати важке, тверде сміття (наприклад, будівельні відходи), або особливо великі його обсяги. Але в міських умовах краще зарекомендували себе пластикові вироби: вони легко відмиваються від забруднень, мало важать, можуть бути різних форм і забарвлень.

За формою розрізняються:

– контейнери-урни без кришки. Вони виправдані в далеких від місць скупчення людей місцях, для викидання в них об'ємного сміття. Стандартний обсяг – 750 літрів;

– контейнер для сміття з кришкою. Найбільш затребувана модель, що підходить для викидання побутового сміття. Зазвичай такий сміттєвий бак остаткований колесами, для зручності його переміщення при необхідності. Місткість може становити від 500 до 1100 літрів;

– маленький контейнер для сміття на колесах. Це ємність, яка може бути встановлена біля ганку будівлі або використовуватися в приміщенні. Об'єм контейнерів даного типу 120, 240 і 360 літрів;

– контейнери для роздільного збору не харчових відходів. Вони закриті, і мають отвори для викидання побутового нехарчової сміття: пластикових пляшок, упаковок, і т.д. На них бувають написи, для чого призначений контейнер. Їх обсяг великий 2500 або 3500 літрів, але це за рахунок того, що в одному контейнері кілька секцій.

Євроконтейнери об’ємом 60, 80, 120, 240, 360 літрів, вироблені з високоякісного пластику, обладнані кришкою, двома колесами та мають різні кольори для кожного компоненту відходів та вторинної сировини.

Встановлюються переважно в дворах приватного сектору під індивідуальну відповідальність (рис. 2.1).

Рисунок 2.1. Євроконтейнери об’ємом 60, 80, 120, 240 та 360 літрів

Євроконтейнери об’ємом 1100 літрів (рис. 2.2), вироблені з гарячеоцинкованої сталі, мають спеціальні ребра жорсткості, заокруглену кришку, колеса обладнані гальмівною системою, мають різні кольори кришки та отвори для кожного компоненту відходів та вторинної сировини, оснащені замком. Встановлюються здебільшого для багатоповерхової забудови.

Рисунок 2.2. Євроконтейнери об’ємом 1100 літрів

На контейнери для твердих, великогабаритних, ремонтних, небезпечних відходів у складі твердих побутових відходів та окремих компонентів твердих побутових відходів рекомендується наносити інформацію способом, що забезпечує її наочність, механічну стійкість, стійкість до різних погодних умов.

Рекомендований колір контейнерів:

– сірий – для збирання твердих побутових відходів;

– помаранчевий – для збирання великогабаритних відходів;

– білий – для збирання ремонтних відходів;

– жовтий – для збирання полімерних відходів;

– зелений – для збирання скла;

– синій – для збирання паперу;

– червоний – для збирання небезпечних відходів, що є у складі побутових відходів;

– блакитний – у разі збирання окремих компонентів твердих відходів (паперу, скла, пластмаси) у одному контейнері.

Під час зберігання побутових відходів у контейнерах слід виключити можливість їх гниття, розкладання та розпилення.

Перевезення окремих компонентів побутових відходів, що не швидко псуються та не мають запаху, дозволяється рідше за графіком, погодженим із суб’єктом господарювання та власником або балансоутримувачем об’єктів благоустрою. Вивезення великогабаритних і ремонтних відходів необхідно проводити в установленому порядку, але не рідше одного разу на тиждень.

Очищення та дезінфекція тари та бункерів–накопичувачів проводиться відповідно до вимог санітарних правил та норм. Застосування хлорвмісних дезінфекційних засобів для дезінфекції резервуарів і каналізаційних мереж заборонено.

Основними принципами роботи КП «Спецкомунтранс» є високий професіоналізм, якісне надання послуг для досягнення гарантованого результату, сервісний супровід на кожному етапі співпраці, повний цикл послуг екологічного характеру, робота в рамках чинного законодавства в сфері екології.

З огляду на сучасне екологічне становище в Україні, з метою захисту навколишнього природного середовища в контексті сталого розвитку та задля покращення якості життя, КП «Спецкомунтранс» працює в інтересах збереження екології, в тому числі шляхом інформування та надання безкоштовної консультаційної допомоги утворювачам небезпечних відходів всіх форм власності, а також співпраці з міжнародними природоохоронними екологічними організаціями.

Підприємство КП «Спецкомунтранс» розташоване у районі з розвиненою інфраструктурою та зручним транспортним сполученням, виробничі об'єкти відповідають усім нормам екологічного законодавства, про що свідчать наявні дозвільні документи.

Організаційна структура управління КП «Спецкомунтранс» – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів. Головне призначення – забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу.

Організаційна структура управління КП «Спецкомунтранс» уособлює побудову та устрій суб'єкта управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів управління між собою (порядок розміщення, специфічність окремих ланок управлінського апарату), які дозволяють виконувати необхідні управлінські функції.

Організаційна структура КП «Спецкомунтранс» відбиває упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру на систему.

Структура є своєрідним каркасом, навколо якого будуються всі складові підприємства. Керувати структурою, стежити за тим, щоб вона була адекватною до стратегії – дуже складно.

При побудові організаційної структури КП «Спецкомунтранс» дотримуване таких принципів:

– структура управління має передусім відображати цілі й завдання організації, тобто бути підпорядкованою виробництву та його потребам;

– слід передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, який забезпечує творчий характер роботи й нормальне навантаження, а також необхідний рівень спеціалізації;

– формування структури управління належить зв'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника та органа управління, з установленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;

– структура управління має бути адекватною соціально–культурному середовищу організації, яке суттєво впливає на рішення щодо централізації і децентралізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності й масштабів контролю керівників і менеджерів.

Кваліфікований персонал завжди надасть консультацію щодо вибору товару і його технічними характеристиками.

На рисунку 2.3. наведено організаційну структуру КП «Спецкомунтранс».

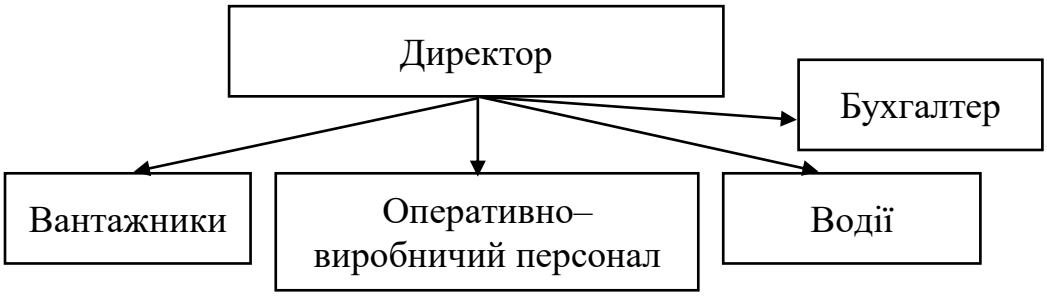

Рисунок 2.3. Організаційна структура КП «Спецкомунтранс»

В КП «Спецкомунтранс» лінійна організаційна структура, яка являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням.

Основна ознака лінійної організаційної структури – наявність виключно лінійний зв'язків.

Переваги такого типу структури це:

– чіткість і простота взаємодії;

– надійний контроль та дисципліна;

– оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;

– економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліки такого типу структури це:

– потреба у керівниках універсальної кваліфікації;

– обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;

– перевантаження вищого керівництва;

– можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

2.2. Аналіз основних показників діяльності КП «Спецкомунтранс»

У ринкових умовах господарювання особливо важливе значення посідає оцінювання фінансового стану підприємства. Аналіз фінансового стану надає можливість зробити висновки щодо забезпеченості підприємства ресурсами, ефективності їх використання. Фінансовий стан підприємства відображає спроможність підприємства фінансувати свою діяльність. Здатність підприємства своєчасно здійснювати платежі та фінансувати власну діяльність на розширеній основі свідчить про його задовільний фінансовий стан. Саме тому першочерговою проблемою на сучасному етапі розвитку промислових підприємств є аналіз і моніторинг фінансового стану.

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо–господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення й використання фінансових ресурсів.

Головною метою фінансової діяльності підприємства є отримання прибутків шляхом збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, нарощування власного капіталу й забезпечення стійкого фінансового стану. Для цього необхідно постійно підтримувати платоспроможність і рентабельність підприємства, а також оптимальну структуру активу та пасиву балансу.

Фінансова звітність КП «Спецкомунтранс» представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансова звітність КП «Спецкомунтранс»

	2023	2022	2021	2020
Дохід	18 726 000	13 551 000	10 052 000	10 120 000
Чистий прибуток	5 000	7 000	–1 147 000	7 000
Активи	97 558 000	101 526 000	98 364 000	77 429 000
Зобов'язання	5 670 000	6 729 000	1 541 000	1 127 000
Кількість працівників	180	167	169	–

Розглянемо та охарактеризуємо майновий стан даного підприємства за допомогою розрахунку відповідних показників, що представлений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники оцінки майнового стану КП «Спецкомунтранс» за 2019–2023 рр.

Показник	Рік					Відхилення (+,–)	
	2019	2020	2021	2022	2023	пункти	%
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,21	0,19	0,18	0,32	0,42	0,21	200,00
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,08	0,03	0,04	0,09	0,00	–0,08	0
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,00	0,01	0,01	0,05	0,00	0,00	–

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує частку зношених основних засобів у загальній їх вартості. Даний показник відповідає своєму нормативному значенню тільки в період 2019–2023 рр. Це є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про гарну матеріально–технічну базу КП «Спецкомунтранс».

Але в період з 2021 року по 2023 рік даний показник зростає, що свідчить про погіршення матеріально-технічної бази аналізованого підприємства. У 2019 році коефіцієнт зносу основних засобів складав 0,21 пункт, а у 2023 році цей показник збільшився на 200,00 % і склав 0,42

пункти.

Коефіцієнт оновлення основних засобів показує, яку частину наявних на кінець звітного періоду основних засобів становлять нові основні засоби. Як бачимо, нові основні засоби складають дуже незначну частину, яка навіть не досягає 0,1. А у 2023 році надходження основних засобів не відбувалося.

Коефіцієнт вибуття основних засобів показує, яка частина основних засобів, з котрими підприємство почало діяльність у звітному періоді, вибула з причини зносу та з інших причин. Як бачимо з вище приведених розрахунків, вибуття основних засобів також здійснюється в досить малих частках, що коливаються від 0,01 до 0,05. У 2019 році та в 2023 році вибуття основних засобів не відбувалося взагалі.

За розрахунками групи показників майнового стану можемо сказати, що дане підприємство не має проблем із недостатністю чи залишком основних засобів. Матеріально-технічна база підприємства є задовільною, оскільки підприємство постійно здійснює купівлю нових основних засобів, а наявні основні засоби підтримує в належному технічному стані. Як відомо, основні засоби виробничого підприємства мають досить тривалий строк експлуатації, що пояснює незначні показники вибуття основних засобів з урахуваннях молодого віку аналізованого підприємства.

Перейдемо до аналізу показників ліквідності та платоспроможності даного підприємства, що приведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники оцінки ліквідності та платоспроможності КП «Спецкомунтранс» за 2019-2023 рр.

Показник	Рік					Відхилення (+,–)	
	2019	2020	2021	2022	2023	пункти	%
Коефіцієнт покриття	1,49	0,81	0,98	1,73	1,66	0,17	111,41

Продовження табл. 2.5

Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,99	0,61	0,62	0,95	0,63	–0,36	63,64
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,16	0,15	0,35	0,19	0,13	316,67
Чистий оборотний капітал	3248,40	–2902,50	–378,00	9376,00	14322,00	11073,60	440,89

Коефіцієнт покриття характеризує співвідношення оборотних активів і поточних зобов’язань. Для нормального функціонування підприємства цей показник має бути більшим за одиницю. Зростання його – позитивна тенденція. Орієнтовне значення показника підприємство встановлює самостійно. Воно залежить від щоденної потреби підприємства у вільних грошових ресурсах. У період з 2019 по 2020 роки спостерігається зниження такого показника та невідповідність його нормативам. У 2019 році цей показник склав 1,49, у 2020 році знизився до 0,81, у 2021 році даний показник зріс до 0,98 та все ж значення його було незадовільним. Проте в період з 2021 по 2023 рік значення даного показника нормалізується та відповідає нормативу. Коефіцієнт покриття збільшився до 1,73 у 2022 році, у 2023 році дещо знизився і склав 1,66 (відбулося збільшення коефіцієнту на 111,41 % в порівнянні з базисним періодом). Це означає, що протягом даного періоду підприємству вдалося відновити свою платоспроможність і КП «Спецкомунтранс» може покрити свої поточні зобов’язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності аналогічний коефіцієнту покриття, але обчислюється за вужчим колом поточних активів (з розрахунку виключають найменш ліквідну їх частину – виробничі запаси). Коефіцієнт швидкої ліквідності на протязі всього аналізованого періоду знаходиться в межах нормативу (від 0,6 до 1). Це свідчить про нормальну ліквідність активів підприємства. Але варто відмітити, що абсолютне відхилення показника швидкої ліквідності склало – 0,36 пунктів. У 2019 році показник швидкої

ліквідності складав 0,99, що свідчить про готовність підприємства покрити свої поточні зобов'язання за рахунок готівки та очікуваних надходжень від дебіторів. Але у 2023 році даний показник склав 0,63. Відносне відхилення коефіцієнту швидкої ліквідності 2023 року від аналогічного показника в 2019 році складає 63,64 %. Не дивлячись на те, що коефіцієнт швидкої ліквідності все ще відповідає нормативному значенню, з'являється небезпека втратити спроможність розраховуватися за зобов'язаннями. Ситуацію, що склала потрібно контролювати, аби уникнути в майбутньому кризи неплатоспроможності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) є найбільш жорстким критерієм ліквідності підприємства і показує, яку частину короткострокових зобов'язань можна за необхідності погасити негайно. Як бачимо з розрахунків, даний показник є більше нуля, що є дуже добрим. В 2019 році значення коефіцієнту абсолютної ліквідності становило 0,06, а в 2023 році 0,19. Відбулося зростання коефіцієнту абсолютної ліквідності на 0,13 пунктів або на 316,67 %. Це є позитивним, оскільки свідчить про те, що КП все більшу частку своїх короткострокових активів може погасити відразу ж після виникнення такої потреби.

Перейдемо до характеристики показників фінансової стійкості, що приведені у таблиці 2.6.

Значення коефіцієнту автономії не відповідає нормативному, за період 2019–2021 рр. спостерігаємо навіть зниження даного показника від 0,36 до 0,17 (тобто зниження на 0,19 пунктів). За період 2021–2023 рр. цей показник починає поступово зростати від 0,17 у 2021 році до 0,49 у 2023 році (проте все ще не відповідає нормативу 0,5). Відносне відхилення коефіцієнту автономії 2023 року по відношенню до аналогічного показника у 2019 році склало 136,11 %. Це є негативним, бо свідчить про те, що підприємство не зможе погасити боргові зобов'язання.

Таблиця 2.6

Показники оцінки фінансової стійкості КП «Спецкомунтранс» за 2019–2023 рр.

Показник	Рік					Відхилення (+,–)	
	2019	2020	2021	2022	2023	пункти	%
Коефіцієнт автономії	0,36	0,29	0,17	0,42	0,49	0,13	136,11
Коефіцієнт фінансування	1,81	2,48	4,88	1,40	0,33	–1,48	18,23
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,55	0,40	0,20	0,71	3,03	2,48	550,91
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,62	–0,42	–0,06	0,53	0,52	–0,10	83,87
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,33	–0,24	–0,06	0,42	0,40	0,07	121,21

Коефіцієнт фінансування протягом аналізованого періоду знизився з 1,81 у 2019 році до 0,33 у 2023 році, тобто на 1,48 пунктів (або на 18,23 %) і в 2023 році цей показник відповідав нормативному значенню. Це є сприятливим явищем, оскільки для підприємства зникає загроза неплатоспроможності, зникають перешкоди в отриманні, при необхідності, кредитів для розширення своєї виробничої діяльності.

Коефіцієнт фінансової стійкості за період 2019–2023 рр. збільшився з 0,55 у 2019 році до 3,03 у 2023 році (збільшився на 2,48 пункти або на 550,91 %). Значення цього коефіцієнту у 2023 році свідчить про те, що на кожну гривню залучених коштів припадає 3,03 грн. власних коштів.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами характеризує рівень забезпечення підприємства власними оборотними засобами. Як бачимо, в період 2020–2021 рр. цей показник становив – 0,42 та – 0,06 відповідно. Це є негативним оскільки свідчить про те, що підприємство на протязі даного періоду не буде забезпечене в достатній мірі власними оборотними засобами. В 2022–2023 рр. ця ситуація змінилася показник становив 0,53 та 0,52 відповідно. Абсолютна зміна показника за 2019–2023 рр. склала – 0,10 пунктів (або 83,87 %). Підприємству вдалося отримати

достатньою кількістю власних оборотних засобів для того, щоб нормально здійснювати свою роботу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності. В 2019 році частка у розмірі 0,33 власного капіталу використовувалася для фінансування поточної діяльності. В 2020–2021 рр. цей показник набув від'ємного значення, це свідчить про погіршення фінансового стану підприємства в результаті проблем, що виникли з браком власного капіталу. В 2022–2023 рр. ситуація змінюється: частка в розмірі 0,42 та 0,40 відповідно власного підприємства КП «Спецкомунтранс» використовує для фінансування своєї поточної діяльності.

Аналіз чисельності персоналу КП «Спецкомунтранс» та динаміки її зміни був проведений з метою попередньої оцінки загальної кількості працівників торговельного підприємства в цілому та за окремими категоріями персоналу, а також – зміни чисельності персоналу порівняно з попередніми періодами.

Для оцінки чисельності працівників використано показник середньооблікової чисельності персоналу із зазначенням середньої кількості прийнятих та звільнених працівників за рік.

Аналіз складу персоналу передбачає визначення питомої ваги окремих категорій персоналу КП «Спецкомунтранс» в його загальній кількості та тенденцій її зміни порівняно з попередніми періодами.

Для оцінки складу персоналу були використані також коефіцієнти співвідношення чисельності окремих категорій персоналу.

Аналіз руху персоналу передбачає детальне вивчення процесів, пов'язаних з прийомом та звільненням працівників в КП «Спецкомунтранс». З цією метою вивчено обсяг руху персоналу та причини їх звільнення.

Для проведення аналізу руху персоналу було використано такі аналітичні показники, як:

– коефіцієнт прийому;

– коефіцієнт звільнення;

– коефіцієнт плинності;

– коефіцієнт загального обороту.

Для вивчення руху робочої сили на підприємстві розраховуються коефіцієнти обороту з приймання та зі звільнення, а також коефіцієнти плинності, стабільності, загального обороту.

Таблиця 2.7

Рух робочої сили на підприємстві

Показник	Минулий період	Звітний період	Відхилення	
			абсолютне (±)	%
1.Середньоспискова чисельність працівників, осіб	167	180	13	7,78
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року	22	12	–10	–45,5
3. Вибуло працівників у т. ч. з причин:	9	12	3	33,3
а) призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин	8	11	3	37,5
б) з власного бажання	–	1	1	100
в) звільнення за порушення трудової дисципліни	1	–	–1	–
4. Коефіцієнт обороту:				
– з приймання, %	13,17	6,67	–6,5	–49,35
– зі звільнення, %	5,39	6,67	1,28	23,75
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	18,56	13,33	–5,23	–28,18
6. Коефіцієнт загального обороту, %	0,60	0,56	–0,04	–6,66

Коефіцієнт обороту з приймання ($КП_п$) – це відношення заново прийнятих працівників до середньоспискової чисельності ПОД:

$$КП_п = \frac{22}{167}100 = 13{,}17\%; \quad КП_п = \frac{12}{180}100 = 6{,}67\%$$

Коефіцієнт обороту зі звільнення ($КП_з$) – це відношення кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності ПОД:

$$КП_п = \frac{9}{167}100 = 5{,}39\%; \quad КП_п = \frac{12}{180}100 = 6{,}67\%$$

Коефіцієнт загального обороту ($КП_{об}$) обчислюють як відношення кількості заново прийнятих на роботу і тих, що вибули, до середньоспискової чисельності:

$КП_п = \frac{22+9}{167}100 = 18{,}56\%;$ $КП_п = \frac{12+12}{180}100 = 13{,}33\%$

Коефіцієнт плинності кадрів ($КП_{пл}$) розраховують як відношення кількості звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності:

$КП_п = \frac{1}{167}100 = 0{,}60\%;$ $КП_п = \frac{1}{180}100 = 0{,}56\%$

Розрахунок показує, що на підприємстві коефіцієнт загального обороту знизився у звітному періоді на 6,66%, коефіцієнт плинності кадрів – на 28,18%, а коефіцієнт обороту з приймання знизився – на 49,35%.

Особливу увагу потрібно звертати на плинність кадрів, бо плинність, як було сказано, знижує продуктивність праці на підприємстві. Для того, щоб розробити заходи, спрямовані на закріплення робочих кадрів, необхідно знати конкретні причини звільнень з власного бажання (складні умови праці, низька заробітна плата, незадовільні перспективи службового зростання, незадоволення професією, незадовільний моральний клімат у колективі тощо) і порушень трудової дисципліни. Важливим є встановлення динаміки показників обороту робочої сили, щоб визначити, в якому напрямку відбуваються зміни цих показників, який вплив на них справляють умови організації праці і виробництва на підприємстві в цілому і на окремих його дільницях.

2.3. Оцінка рівня мотивації праці персоналу

З метою дослідження стану якості трудового життя персоналу підприємства було проведено тест-анкетування працівників для оцінки умов праці працівників, визначення системи цінностей колективу, аналізу рівня якості трудового життя працівників підприємства та дієвості заходів із впровадження засобів морального та матеріального мотивування праці. Анкетування проводилося анонімно, тому можна вважати, що отримані нами відповіді респондентів були щирими і дають достовірні результати.

В анкетуванні брали участь 37 осіб. Рівень задоволення трудовими відносинами працівників відображає рис. 1.4.

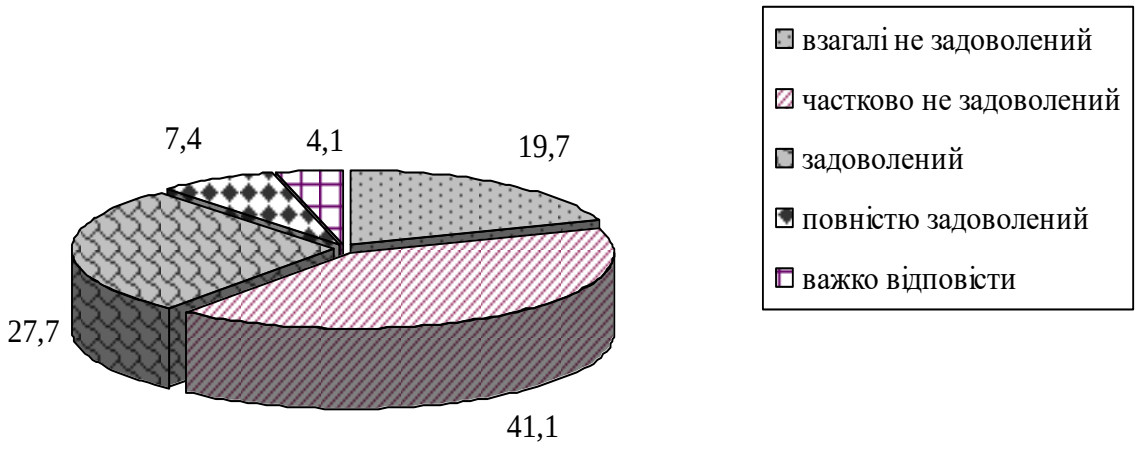

Рис. 1.4. Рівень задоволення працею працівників

Дослідження виявило, що частково не задоволені працівники складають 41,1 % опитаних, при цьому незадоволених працівників значно більше (19,7 %), ніж повністю задоволених - 7,4 %. Велика частка незадоволених працівників вказує на необхідність удосконалення механізму мотивування праці на підприємстві.

Досліджуючи задоволеність працею, ми використовували положення теорії очікування в поєднанні з інструментальною теорією. З інструментальної теорії було запозичено наступне положення: задоволеність роботою на рівні 10 % вказує на нездатність людини за допомогою праці досягти якогось результату.

На основі опитування можемо зробити висновок, що ступінь задоволення умовами праці визначається, в першу чергу, розміром заробітної плати, загальним психологічним мікрокліматом. Аналогічним чином опосередковується міра задоволення працівників реальним просуванням по службі. Ставлення працівника до встановленого за ним контролю залежить від того, наскільки «конфліктні» покладені на нього

рольові функції. Прагнення працівників змінити місце праці залежить не стільки від особливостей встановлених рольових функцій, скільки від матеріального стимулювання праці та від оцінки діяльності підприємства в цілому.

Керівники очікують від роботи можливості самовираження, більшої самостійності, більшої винагороди за самостійність. У той же час вони висловлюють бажання, щоб всю відповідальність за ризик брав на себе їх безпосередній керівник. Можливо, вдосконалення системи управління персоналом загалом дозволить вирішити дану суперечність.

Мотиваційний зсув, що характеризується зниженням важливості матеріального чинника для топ-менеджерів, призвів до розбалансованості мотиваційної структури. В такій ситуації керівництво не може собі дозволити ігнорувати проблему вдосконалення системи стимулювання працівників.

Значний вплив на діяльність працівників має низка матеріальних і нематеріальних мотиваційних засобів. Дієвість окремих засобів залежить від рівня освіти працівників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Бальні оцінки впливу засобів мотивування на відношення до праці працівників (діапазон оцінок -5 +5)

Засоби мотивування	Рівень освіти працівників				середній бал
	середня	середня спеціальна	базова вища	повна вища	
	середня кількість балів				
Матеріальне заохочення	-3,8	-2,5	-2,7	-2,5	-2,9
Моральне стимулювання	1,8	0,9	2,6	3,4	2,2
Графік роботи	2,7	2,1	3,8	2,9	2,9
Умови праці	2,6	3,3	3,9	4,2	3,5
Можливість робити кар’єру	0,5	0,8	2,5	2,9	1,7
Цікава і змістовна робота	3,4	4,3	4,0	5,0	4,2
Психологічний мікроклімат	2,7	3,9	4,5	4,1	3,8
Можливість підвищення кваліфікації	2,2	3,6	3,2	2,7	2,9

Продовження табл. 2.8

Самостійність діяльності і повноваження	3,5	3,8	4,6	4,6	4,1
Створення можливості реалізувати ідеї	2,9	3,0	3,3	4,3	3,4
Низький рівень втомлюваності на роботі	-2,9	-1,6	-1,8	-2,1	-2,1
Участь в управлінні підприємством	0,4	2,0	2,0	3,1	1,9
Складність роботи	-1,3	-0,4	1,9	1,5	0,4
Рівень напруженості роботи	-3,6	-2,4	-3,5	-4,8	-3,6

За результатами опитування можна зробити висновок, що найвищими балами оцінені такі мотиваційні засоби впливу, як цікава і змістовна робота (4,2 бали), самостійність діяльності і повноваження (4,1 бал), психологічний мікроклімат (3,8 балів). Найнижчі бали працівники виставили таким мотиваційним засобам, як рівень напруженості роботи (-3,6 бали), матеріальне заохочення (-2,9 балів), втомлюваність на роботі (-2,1 бал), і зрозуміло, що ці чинники мають негативний вплив на продуктивність праці.

Підводячи загальні підсумки аналізу можна виділити наступне:

- як свідчать дані проведеного опитування, у співробітників підприємства існує досить висока задоволеність результатами праці. Також як позитивний момент, працівники мають можливість і бажання підвищувати свою кваліфікацію в міру необхідності;

- разом з тим у працівників підприємства середній показник матеріальної мотивації;

- на підприємстві відсутні завдання, що мотивуються, коли менше уваги співробітники звертають на комфорт і відсутнє мотивуюче навколишнє оточення, коли співробітники можуть уникати можливостей, які позбавлять їх зони комфорту. Це значно знижує працездатність, а зрештою пониження продуктивності праці позначається на зниженні заробітної плати.

Підводячи попередні підсумки можна сказати, що керівництву підприємства необхідно переглянути соціальну обстановку в колективі і поліпшити умови праці працівників.

Для поліпшення соціальної мотивації керівництву підприємства необхідно більше уваги приділяти відпочинку працівників, більш грамотно підходити до складання розкладу роботи для уникнення конфліктів в колективі, які негативно позначаються на результатах праці.

Така оцінка отримана в результаті самоаналізу і самооцінки параметрів. Цю методику можна використовувати також для виявлення можливостей особистості з точки зору колег, підлеглих, керівника. Іншими словами, одну і ту ж модель можна застосовувати як для отримання індивідом інформації про свій потенціал, так і для його оцінки іншими. У процесі оцінки рівня мотивації поведінки потрібно спонукати людину, яка проводить оцінку, розбити розглянуту ним діяльність на складові частини і винести судження по кожному з параметрів. Це допомагає усунути необ'єктивність в процесі оцінювання, а також управляти мотиваційною поведінкою, інформувати співробітника і керівника про резерви розвитку (зростання), підвищувати рівень позитивної комунікативної взаємодії з навколишнім середовищем, тобто цілеспрямовано керувати продуктивною діяльністю.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПІДСИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ КП «СПЕЦКОМУНТРАНС»

3.1. Модель формування підсистеми мотивації в менеджменті персоналу КП «Спецкомунтранс»

Загальний механізм управління будь-якою виробничо-господарською діяльністю надзвичайно складний, проблемно-орієнтований та багатогранний і складається з сукупності локальних механізмів, які приводять у рух відповідні ресурси підприємств. Головними локальними механізмами управління персоналом підприємства є економічний, організаційний та мотиваційний.

Взаємозв’язок між ними проявляється в наступному: з одного боку, для функціонування мотиваційного механізму необхідні економічна основа, яка реалізується у відповідному економічному механізмі підприємства, а з іншого, - мотиваційний механізм багато в чому формує цю основу. Крім того, структуризація мотиваційного механізму визначається особливостями організаційного механізму в таких напрямах, як визначення переваг, напрямів, підходів та методів організації праці.

На наш погляд, побудова підсистеми мотивування повинна спиратися на комплекс принципів, які визначають структуру, завдання, цілі і послідовність формування. На основі вивчення літературних джерел цей комплекс принципів виглядає наступним чином:

- мотивування людини визначається її потребами;

- потреби людини можна структурувати на певні ієрархічні групи, кожна з яких доповнює процес формування сукупного мотивування людини, створює індивідуальне мотивування;

- кожна з груп потреб характеризується двома основними показниками: інтенсивністю та важливістю. Інтенсивність визначається

кількістю благ, необхідних для задоволення даної групи потреб, а важливість - пріоритетністю задоволення потреб даної групи порівняно задоволенням потреб інших груп. Ці показники можуть бути виражені в кількісній формі, що також буде підґрунтям для побудови математичної моделі мотивування;

- залежність сукупного мотивування від груп потреб (мотивуючих факторів) має прямий характер, тобто, чим вищою є інтенсивність і/чи важливість даної групи потреб, тим вищим є сукупне мотивування;

- потреби кожної групи задовольняються відповідними характерними тільки для цієї групи засобами. Засоби (матеріальні, нематеріальні чи абстрактні блага), що задовольняють потреби однієї групи, можуть бути використані для задоволення потреб різних груп, так само, як різні групи потреб спонукають людину до дій, спрямованих на досягнення різних цілей.

З урахуванням наведених принципів деталізована схема підсистеми мотивування персоналу КП «Спецкомунтранс» наведена на рис. 3.1.

Як видно з наведеної схеми, на формування потреб, інтересів і мотивів трудової активності людини впливають як внутрішні фактори, залежні від індивідуальних характеристик особистості, так і зовнішні, які обумовлюються рівнем розвитку економіки й охоплюють політичні, соціально-економічні, організаційно-управлінські, демографічні, національні, екологічні та інші умови, що впливають на трудове мотивування. Сюди можна віднести стан зовнішнього і внутрішнього ринків праці, умови і безпеку праці, рівень соціального забезпечення, морально-психологічний клімат у трудовому колективі підприємства, соціально-демографічну структуру трудового колективу, об’єктивність оцінки персоналу тощо.

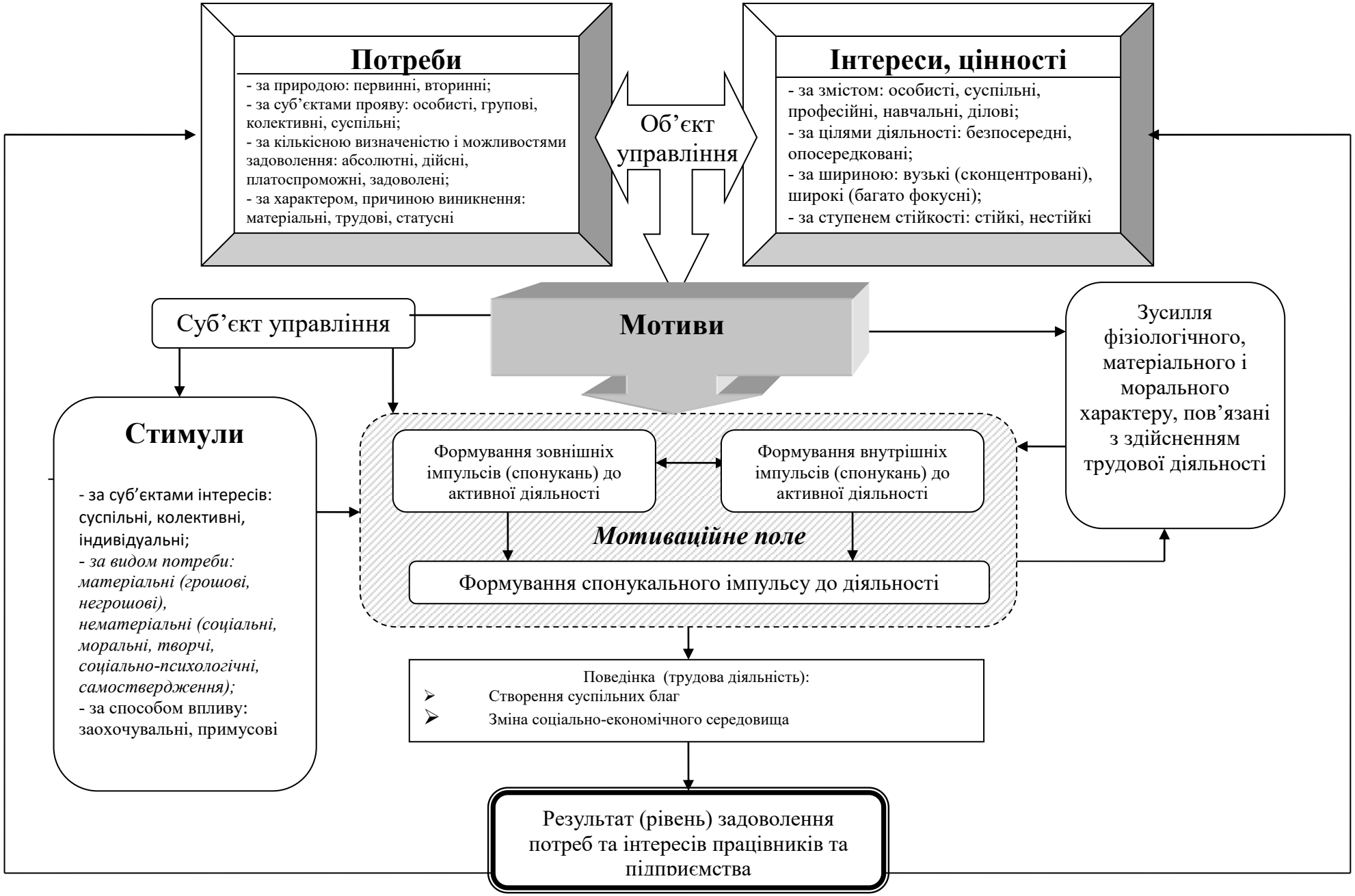

Рис. 3.1. Модель формування підсистеми мотивації в менеджменті персоналу

Проте слід зазначити, що не лише зовнішнє середовище впливає на мотивування людей, але і їх потреби й інтереси впливають на формування соціально-економічного середовища, визначають його характерні особливості.

Підсистема мотивації відображає те, що мотиви являють собою діалектичну єдність потреб, інтересів, цінностей і стимулів. Без потреб, інтересів і цінностей немає мотиву, але і без стимулу мотив також не виникає через відсутність умов реалізації самої потреби. Якщо мотив – це внутрішня потреба суб'єкта, то стимулом є її зовнішнє вираження.

У загальному вигляді схема функціонування підсистеми мотивації управління персоналом КП «Спецкомунтранс» виглядає наступним чином (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Схема формування підсистеми мотивації в управлінні персоналом

Згідно з поданою моделлю, підсистема мотивації КП

«Спецкомунтранс» спрямований на реалізацію наступних завдань:

1. Формування і мотивування кадрів в КП «Спецкомунтранс» і ефективне використання потенціалу працівників.

2. Залучення в господарський оборот додаткових ресурсів, розширення асортименту послуг споживачам.

За необхідності розширення діяльності підприємства можна застосовувати наступні стимули залучення в господарський оборот додаткових ресурсів: стимули формування і/або збільшення прибутку; стимули задоволення потреб покупців; стимули зниження ціни та підвищення якості обслуговування; стимули престижу.

3. Мотивування підвищення ділової активності (розвиток підприємництва). Мотивуючий вплив повинен не лише стимулювати до отримання необхідного результату, але й ослабити або по можливості виключити з мотиваційного механізму підприємства ті чинники, які перешкоджають досягненню мети діяльності.

У межах цієї складової підсистеми мотивації можна застосовувати наступні напрями мотивування: мотивування самореалізації, розвиток конкуренції між працівниками; внутрішнє підприємництво.

4. Стимулювання формування клієнтоорієнтованої діяльності підприємства. Клієнтоорієнтована діяльність підприємства, з одного боку, служить приваблюючим чинником для покупців, а з іншого, - сприяє розвитку персоналу підприємства.

3.2. Впровадження ефективних методів мотивації та стимулювання персоналу

Підсистема мотивування дозволяє не лише активізувати участь працівників в управлінні та розвитку, але й враховувати при реалізації вибраної стратегії закономірності цілісності, що проявляється у виникненні в межах підсистеми мотивації нових інтегративних властивостей, які не

притаманні його елементам.

Процес створення ефективної мотивації в КП «Спецкомунтранс» повинен, на нашу думку, повинен складатися з наступних етапів:

1. Виявлення і верифікація інтересів працедавця, найманих працівників і держави.

2. Аналіз методів і форм мотивування працівників і можливостей їх використання в конкретних умовах підприємства.

3. Аналіз ступеня задоволення діючою системою мотивування членів трудового колективу та умовами праці.

4. Порівняння потреб та очікувань працівників підприємства з можливими методами і формами мотивування.

5. Вибір методів і форм мотивування, які відповідають очікуванням окремих працівників, рівню соціального клімату в колективі та економічним можливостям підприємства.

6. Узгодження мотиваційного механізму з економічним та організаційним механізмами.

7. Аналіз ефективності вибраних важелів та інструментів мотивування на підприємстві в цілому і на окремих робочих місцях.

8. Остаточне формування ефективної підсистеми мотивації в управлінні персоналом підприємства як складової підсистеми управління персоналом.

9. Періодичне оцінювання ефективності підсистеми мотивації та його коректування.

У процесі розроблення ефективної підсистеми мотивування в управлінні персоналом КП «Спецкомунтранс» потрібно, перш за все, визначитися з об’єктами управління і сформувати систему методів та інструментів мотиваційного управління.

У практиці управління підприємствами найчастіше як об’єкт мотиваційного управління називають персонал організації загалом, хоча фактично відбувається певна деталізація в напрямі мотивування окремих

груп і працівників підприємств. Однак ми вважаємо, що об'єктами управління в мотиваційній підсистемі є:

1) система соціально-економічних та трудових відносин всередині підприємства;

2) персонал підприємства в цілому та організаційно оформлені групи працівників;

3) окремі індивідууми.

Отже, в складі мотиваційної підсистеми повинен обов'язково функціонувати такий специфічний об'єкт, як система соціально-економічних та трудових відносин (рис. 3.3).

Реалізація трудових відносин у процесі праці дозволяє узгодити інтереси тріади учасників цього процесу (працедавці, наймані працівники, держава) і таким чином використати в ході мотивування працівників сукупність елементів, які складають сутність функціонування персоналу і його спрямованість на виконання завдань підприємством.

При розробленні мотиваційної підсистеми в КП «Спецкомунтранс» слід передбачити низку засобів впливу на колектив та його організаційно оформлені групи працівників. У складі цих засобів засоби соціально-психологічного характеру пов'язані з економічними. Основними засобами соціально-психологічного характеру є:

- інформування працівників КП «Спецкомунтранс» щодо кадрової політики, стратегії тощо, внаслідок чого колектив і групи працівників отримують сигнали про дії, які викликають позитивну або негативну реакцію керівництва;

- створення умов для flow-діяльності (flow - це феномен внутрішнього мотивування), якою працівники будуть займатися із задоволенням та радістю для себе. Flow-діяльність повинна характеризуватися конкретними та досяжними цілями, висуненням вимог, які відповідають здібностям працівників, безпосереднім зв'язком між зусиллями та продуктивністю праці, не обмежувати можливість концентруватися на постановці завдання [17];

Рис. 3.3. Соціально-економічні та трудові відносини як елемент управління в мотиваційній підсистемі

- виявлення труднощів і недоліків в організації діяльності підприємства, що заважають працювати більш ефективно, і негайне їх усунення;

- чітко організована система морального і матеріального заохочення

спільних досягнень працівників КП «Спецкомунтранс» у різних формах (грошова винагорода, участь у розподілі отриманого прибутку тощо);

- формування цінностей та установок персоналу на більш динамічне оновлення всіх аспектів його діяльності з метою завоювання міцних позицій в конкурентній боротьбі;

- формування престижу професії, за рахунок чого забезпечується поява нових кадрів, серед яких можна відібрати найбільш кваліфікованих і обдарованих;

- налагодження зворотного зв'язку з працівниками, що дає можливість зрозуміти внесок кожного працівника групи в її продуктивність, усуває анонімність в роботі, підвищує відповідальність всіх працівників групи;

- встановлення стандартів продуктивності і норм для командної роботи, що стимулює окремих членів групи та групу в цілому;

- стимулювання почуття солідарності з командою, яке зумовлює усвідомлення важливості спільної роботи;

- розробка плану регулярного підвищення кваліфікації всіх працівників.

Розглянуті засоби соціально-психологічного впливу на колектив у цілому та його організаційно оформлені групи працівників повинні обов'язково сполучатися з засобами економічного характеру.

Серед економічних засобів найбільш вплив має оплата праці. Посиленню стимулюючої ролі оплати праці персоналу КП «Спецкомунтранс» та організаційно оформлених груп працівників повинні сприяти наступні зміни в її організації:

1. Кошти на оплату праці на підприємстві повинні формуватися за результатами його господарської діяльності, а не визначатися керівництвом підприємства.

2. Працівники повинні безпосередньо брати участь у визначенні умов, принципів і критеріїв оплати праці на підприємстві, за необхідності вносити до них зміни.

3. Працівники повинні мати можливість обговорювати і вирішувати питання, пов'язані із задоволенням їх потреб у творчій праці, підвищенні кваліфікації.

Ефективність матеріального стимулювання багато в чому залежить не тільки від загального розміру фонду оплати праці, а й від його розподілу на фонд основної і додаткової заробітної плати. Якщо загальний розмір фонду основної заробітної плати залежить від чисельності працівників та їх кваліфікаційної структури і обрахування його не становить значних труднощів, то фонд додаткової заробітної плати вимагає спеціальних розрахунків, конкретизованих для кожного підприємства залежно від прийнятих засад матеріального мотивування праці.

На підставі проведених досліджень річний фонд основної заробітної плати в КП «Спецкомунтранс» пропонуємо встановлювати в межах 65 % від загального фонду оплати праці.

Стосовно фонду додаткової заробітної плати, то першим кроком у цьому напрямі є визначення його загальної суми, яку ми пропонуємо розраховувати шляхом моделювання утворення цього фонду за попередній період.

Одним із цих засобів є винагорода за працю пропорційно мірі трудової активності - стимулювання працівників за системою оцінки заслуг, коли працівники однакової кваліфікації та зі своїми цільовими намірами і природними здібностями досягають різних результатів праці, що відображається на розмірі заробітної плати.

Якщо оцінка за складністю робіт визначає відмінності в тарифних ставках по вертикалі, то оцінка індивідуальних результатів працівників - відмінності в ставках по горизонталі. З метою посилення гнучкості матеріального стимулювання в КП «Спецкомунтранс» може встановлюватися вилка з максимальними та мінімальними ставками або розроблені ставки для кожного розряду, різниця між якими складає 8-12 %.

Ще одним засобом впливу на окремих працівників є гарантований

заробіток за виконання виробничих завдань згідно з нормативними вимогами до величини та якості трудового внеску.

Вирішенням проблеми активізації працівників в КП «Спецкомунтранс» є одночасне узгодження проблем поєднання інтересів і потреб працівника.

Для працівників із нормуванням праці, доцільно запровадити компромісну систему оплати праці, яка включає в себе дві складових: почасову та відрядну оплату. Це гарантує працівникам стабільний дохід та підвищення товарообороту підприємств і, одночасно, допомагає контролювати заробітну плату, пов'язуючи її з продуктивністю праці.

Важливим засобом впливу на окремих індивідуумів є економічний вплив, який виражається через індивідуальне нарахування заробітної плати, доплат та надбавок, премій із врахуванням їх трудового внеску, кваліфікації, досвіду роботи.

Впровадження нових принципів побудови підсистеми мотивації в КП «Спецкомунтранс» повинно зумовити зміну мотиваційного механізму, підвищити задоволення працею в цілому та окремими її чинниками, а також ефективність діяльності.

Заробітна плата окремого працівника на підприємстві включає постійну частину, змінну частину та соціальні виплати. Фіксована частина заробітної плати є гарантованою виплатою працівникові за виконання посадових обов'язків, визначається внутрішніми документами і є незмінною протягом певного періоду, частково застраховує працівників від різких коливань попиту на ринку праці. Фіксована частина не залежить від обсягів виконаних робіт, за винятком грубого порушення внутрішніх правил підприємства. Разом з тим, ця частина заробітної плати може залежати від кількості відпрацьованих років. При цьому розмір фіксованої оплати повинен, за нашими переконаннями, бути однаковим для працівників однакових посад, однакового рівня кваліфікації та досвіду роботи.

Для визначення індивідуалізованої постійної заробітної плати рекомендуємо здійснити кілька кроків: виділити категорії працівників

(визначити кожну категорію працівників підприємства), здійснити тарифікацію посад та визначити їх розряди, встановити базову оплату, види надбавок та доплат, враховуючи ринкову вартість робочої сили.

При поділі працівників на категорії доцільно встановити наступні категорії працівників стосовно кінцевого продукту - основний персонал (працівники зайняті у процесі надання послуг), допоміжний (працівники, що забезпечують роботу основного персоналу), обслуговуючий (функціональні підрозділи апарату управління), управлінський (керівництво середнього та вищого рівня). Структура та зміст матеріального стимулювання з цих категорій будуть відрізнятися, оскільки внесок кожної категорії працівників буде різним.

Змінна частина заробітної плати пов’язана з результатами праці працівника - комісійні виплати, премії за виконання плану, участь у прибутках підприємства. Ця частина оплати повинна використовуватися з метою пов’язати грошову винагороду із загальною ефективністю роботи підприємства, підрозділу або самого працівника. Ефективність мотиваційної дії змінної (додаткової) заробітної плати залежить від складу визначених підприємством доплат і надбавок.

Крім того, на наш погляд, в КП «Спецкомунтранс» доцільно встановити надбавки за професійну майстерність щорічно за результатами атестації. Критеріями цього повинні бути спеціальна освіта, необхідна для виконання посадових обов’язків; автономія в роботі; рівень особистої ініціативи; відповідальність та залежність від ієрархії.

Крім розглянутих рухомих складників індивідуальної заробітної плати, важливим складником є преміювання працівників. Нарахування премій слід здійснювати за результатами позитивних кількісних та якісних показників діяльності працівників.

Критичною точкою співвідношення основної заробітної плати і премії повинно бути співвідношення 2:1. Інакше кажучи, в звичайних умовах премія не повинна перевищувати 50 %. Підвищення частки премії може призвести

до того, що вона не виконуватиме своєї функції і перетвориться на частину заробітної плати.

На наш погляд, преміювання оперативних працівників в КП «Спецкомунтранс» повинно здійснюватися, виходячи з суттєвих чинників, важливих на певному етапі діяльності підприємства.

Арсенал преміальних засобів управлінського впливу може охоплювати такі напрями, як преміювання за підвищення продуктивності праці, специфічне преміювання.

Основними видами премій, які стимулюють підвищення продуктивності праці, є:

1. Преміювання за виконання та перевиконання плану зростання продуктивності праці з врахуванням визначених планів діяльності підприємства.

2. Преміювання за виконання завдань зі зменшеним штатом, за розширення зони обслуговування.

Преміювання за підвищення якості обслуговування споживачів може здійснюватися у формах:

1. Преміювання за збереження товарно-матеріальних цінностей та відсутність втрат.

2. Преміювання за дотримання чистоти та порядку на робочому місці, своєчасне поповнення горючих запасів.

Формами специфічного (цільового) преміювання є:

1. Преміювання за впровадження досягнень науково-технічного прогресу.

2. Преміювання за впровадження нової техніки і технології та нових форм і методів обслуговування споживачів.

3. Преміювання за дотримання дисципліни та виходів на роботу.

4. Преміювання за механізацію ручних робіт.

5. Преміювання за виконання особливо важливих виробничих завдань.

6. Преміювання за загальні результати роботи за річними підсумками.

7. Преміювання працівників за вживання заходів, які забезпечують підвищення продуктивності праці.

Поряд із використанням системи преміювання за виконання та перевиконання кількісних та якісних показників діяльності, вважаємо за необхідне запровадити в КП «Спецкомунтранс» преміювання (депреміювання) працівників за дотримання/недотримання вимог дисципліни праці.

Для кожного трудового колективу характерна проблема невиходів на роботу та прогулів. Для її вирішення ми рекомендуємо стимулювати зниження кількості невиходів на роботу та прогулів шляхом встановлення потижневих премій за повністю відпрацьований тиждень у розмірі 4-7 % тижневої оплати організаційно оформлених груп працівників. При цьому загальний преміальний фонд групи може розподілятися між працівниками в такому порядку: працівник, у якого не було невиходів на роботу, отримує 10 % від суми, що залишилася з урахуванням кількості виходів на роботу.

Іншим методом стимулювання явки на роботу є надання додаткової відпустки від 3-ох і більше днів з урахуванням мінімального нормативу невиходу на роботу з поважних причин.

Незалежно від виду застосовуваних систем преміювання на підприємстві, вони повинні бути узгоджені з особливостями і завданнями діяльності підприємства, що визначає їх ефективність та доцільність.

При визначенні особливостей преміювання на конкретному підприємстві необхідно встановити наступні елементи преміювання:

- джерело засобів для преміювання;
- конкретні показники преміювання;
- умови преміювання;
- розміри премій по кожному показнику преміювання за основні результати діяльності і шкали преміювання;
- терміни преміювання;
- перелік посад працівників, які можуть бути премійовані;

- перелік порушень, за які позбавляються премії повністю або частково, а також порядок депреміювання.

Таким чином, мотиваційна підсистема управління персоналом підприємств є надзвичайно складною, а її формування потребує взаємного узгодження інтересів суспільства, працедавців і працівників, поєднання різноманітних інструментів стимулюючого впливу на колектив, його організаційно оформлені групи і окремих працівників.

ВИСНОВКИ

Сучасні умови господарювання та розвитку економіки вносять зміни у структуру організації, способи управління та методи досягнення поставлених цілей. Відносини між апаратом управління та персоналом будуються на новій основі. Персонал є найціннішим ресурсом – його можна вдосконалювати і тим самим покращувати рівень розвитку підприємства. Відповідно, уміло керуючи персоналом, можна вивести організацію на новий рівень, вносити новації у діяльність та збільшувати розмір прибутку. Мотиваційний механізм підприємства є тим засобом, який дозволяє покращувати результативність роботи персоналу, сприяти підвищенню активності.

Дослідження мотивування як рушійної сили трудової поведінки людини, формування мотиваційного механізму активізації її діяльності має особливе значення для розвитку підприємницьких організацій, для яких удосконалення внутрішньорганізаційної системи є чинником конкурентоспроможності.

З точки зору змістовних теорій мотивація персоналу є свідомою дією персоналу щодо вдосконалення підсистем у системі «підприємство» з метою розвитку підприємства під впливом стимулів, що дозволяє задовольнити власні потреби персоналу та потреби підприємства у цілому; - з точки зору процесуальних теорій мотивація персоналу є процесом спонукання персоналу суб'єктом управління підприємством до діяльності, що зорієнтована на вдосконалення підсистем у системі «підприємство» шляхом використання стимулів до якісного виконання функціональних обов'язків, відповідно до якої задовольняються потреби персоналу в отриманні справедливої винагороди за працю та забезпечення гідного рівня життя та потреби підприємства у своєму розвитку одночасно.

Розвиток підприємства - як головна мета його діяльності - відбувається за умови розвитку персоналу, який вмотивований до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування

матеріальної та нематеріальної мотивації та відповідних їм форм і методів стимулювання (стимулів); при цьому зовнішня мотивація є засобом впливу на персонал шляхом вибору та формування стимулів, а внутрішня - засобом задоволення потреб персоналу.

Теоретико-методичною базою формування ефективного механізму мотивування трудової діяльності в менеджменті персоналу є змістовні та процесуальні мотиваційні теорії. Змістовні теорії мотивування досліджують людські потреби, групують їх та вивчають вплив на мотивування до праці. До основоположних класичних змістовних теорій мотивування належить теорія ієрархії потреб, розроблена А. Маслоу.

Змістовні теорії при дослідженні потреб працівників не зосереджуються на процесі мотивування праці. Цей недолік усувають процесні теорії мотивування, які досліджують поведінку людини під час трудової діяльності.

Процесні теорії більше уваги приділяють не лише потребам людини, а процесу стимулювання, створенню умов, які сприятимуть ефективному мотивуванню. Ці теорії розглядають, як людина розподіляє зусилля для досягнення визначених цілей і як вибирає конкретний вид поведінки внаслідок зіставлення інформації щодо завдань і можливої винагороди за їх виконання зі своїми потребами, можливостями, готовністю докласти необхідні зусилля (теорія очікувань, справедливості, модель Портера-Лоулера).

Миргородська міська рада в 2002 році заснувала комунальне підприємство «Спецкомунтранс», яке розташоване за адресою: 37604, Полтавська обл., м.Миргород, вул. Шишацька, 86. Основним видом діяльності цього підприємства є збирання, транспортування, захоронення, утилізація та сортування побутових відходів.

За проведеним аналізом фінансово-господарського стану підприємства, що здійснювався на основі розрахунку показників оцінки майнового стану, ліквідності активів та платоспроможності, фінансової стійкості, показники

оцінки ділової активності, показники оцінки рентабельності підприємства можна підвести загальний підсумок: підприємство має гарну матеріально-технічну базу; показники ліквідності свідчать про ліквідний баланс підприємства; показники фінансової стійкості свідчать про платоспроможність та забезпеченість підприємства власними оборотними засобами для здійснення своєї діяльності.

З метою дослідження стану якості трудового життя персоналу підприємства було проведено тест-анкетування працівників для оцінки умов праці працівників, визначення системи цінностей колективу, аналізу рівня якості трудового життя працівників підприємства та дієвості заходів із впровадження засобів морального та матеріального мотивування праці. Анкетування проводилося анонімно, тому можна вважати, що отримані нами відповіді респондентів були щирими і дають достовірні результати.

В анкетуванні брали участь 37 осіб. Дослідження виявило, що частково не задоволені працівники складають 41,1 % опитаних, при цьому незадоволених працівників значно більше (19,7 %), ніж повністю задоволених - 7,4 %. Велика частка незадоволених працівників вказує на необхідність удосконалення механізму мотивування праці на підприємстві.

На основі опитування зроблено висновок, що ступінь задоволення умовами праці визначається, в першу чергу, розміром заробітної плати, загальним психологічним мікрокліматом.

Побудова підсистеми мотивування повинна спиратися на комплекс принципів, які визначають його структуру, завдання, цілі і послідовність формування. Деталізована схема механізму мотивування трудової діяльності КП «Спецкомунтранс» наведена в роботі.

Виявлено, що, на формування потреб, інтересів і мотивів трудової активності людини впливають як внутрішні фактори, залежні від індивідуальних характеристик особистості, так і зовнішні, які обумовлюються рівнем розвитку економіки й охоплюють політичні, соціально-економічні, організаційно-управлінські, демографічні, національні,

екологічні та інші умови, що впливають на трудове мотивування. Механізм відображає те, що мотиви являють собою діалектичну єдність потреб, інтересів, цінностей і стимулів. Без потреб, інтересів і цінностей немає мотиву, але і без стимулу мотив також не виникає через відсутність умов реалізації самої потреби. Якщо мотив – це внутрішня потреба суб'єкта, то стимулом є її зовнішнє вираження.

Запропонована схема функціонування мотиваційної підсистеми управління персоналом КП «Спецкомунтранс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Басаков М. І., Причепа І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. Ефективна економіка. 2019. № 5. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7063

2. Генкін Б. М. Економіка праці. Підручник. Харків : ХНЕУ, 2016.- 192с

3. Гончаров В. Н. Мотивація праці як складова успіху організації// Вісник КІБІТ. – 2014, № 1. – С. 55-57.

4. Гребінська С.І. Розробка систем мотивації і оплати праці на основі використання зарубіжного досвіду / С.І. Гребінська // Вісник Хмельницького національного університету. — 2019. — №5. — Т.2 (136). — С. 91—94.

5. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами : монографія / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. – Харків : ХНЕУ, 2006. – 192 с.

6. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В. М. Данюк, О. О. Чернушкіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ. – 2006. – № 11 (105). – С. 55 – 62.

7. Дафт Р. Л. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища / М.В. Семикіна // Регіональні перспективи. – 2012. – № 3-4. – С. 234-236.

8. Деренко О.М. Теоретичні аспекти мотивації праці в сільськогосподарському виробництві / О.М. Деренко // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно технічного університету. — 2018. — Вип. 16. Т. 3. — С. 324-326.

9. Енциклопедичний словник «100 термінів і понять соціально-трудової сфери»: / Під заг. ред. С. В. Мельника. – Луганськ : ДУ НДІ соціально-трудових відносин Мінпраці України, 2005. – 220 с.

10. Єськов О. Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства / О. Л. Єськов :

автореферат дис… доктора екон. наук, спец. 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецьк : Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2013. – 35 с.

11. Інглхарт Р. Мінливі цінності і змінюються суспільства / Р.Інглхарт / / [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://xim-i.narod.ru/postmodern.htm.

12. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с.

13. Куликов Г.Т. Мотивація праці найманих працівників : монографія / Г. Т. Куликов / відп. ред. Д.П. Богиня. - 2-е вид. - К.: Ін-т демографії та соц. досліджень НАНУ, 2012. - 244 с.

14. Мазур Н. О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу / Н. О. Мазур // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т. 2. – Київ : КНЕУ. – 2015. – С. 173 – 182.

15. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.

16. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1994. – 702 с.

17. Мерманн Е. Мотивація персоналу. Інструменти мотивації для успіху організації / Е.Мерманн; [Пер. з нім.]. - Х.: Гуманітарний Центр Є. І. Височинова, 2007. – 184 с.

18. Мотивація праці як фактор підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства / С. А. Агапцов, А. І Мордвинцев, П. А. Фомін, Л. С. Шаховська // [Электронный ресурс]. Режим доступу: http://www.cis2000.ru/publish/books/book_61/index.shtml

19. Мягких І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України / І.М. Мягких // Актуальні проблеми економіки. — 2017. — №9 (123). — С. 208-215.

20. Одегов Ю.Р. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / Ю.Р. Одегов. – Одеса «Атлант». – 2011. – 245с.

21. Ревякін О.О. Економіко організаційні аспекти мотивації персоналу в процесі детінізації підприємницької діяльності / О.О. Ревякін // Формування ринкових відносин в Україні. — 2018. — №2 (141). — С. 202—206.

22. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків / Г. О. Савченко, Т. П. Збрицька // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». – Донецьк, 2014. – С. 59-66.

23. Самоукіна Н. В. Ефективна мотивація персоналу при мінімальних фінансових витратах : монографія / Н. В. Самоукіна.– К. : «Кондор», 2016. – 224 с.

24. Самигін С.І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / С. І. Самигін, Л. Д. Столяренко. – К. : Зевс, 1997. – 480 с.

25. Серобабов С.А. Вплив гендерного фактора на формування системи мотивації персоналу / С. А. Серобабов // Управління персоналом в програмах підготовки менеджерів: зб. матеріалів. наук.- практ. семінару 2-3 листопада 2017 р.– Ужгород ; 2018. – С. 93-96.

26. Слимчук А. О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності / А. О. Слимчук, А. М. Михайлов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – № 1. – С. 218-234.

27. Сладкевич В. П. Мотиваційний менеджмент : курс лекцій / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2011. – 168 с.

28. Тейлор Ф. Менеджмент / Ф. Тейлор ; [пер. с англ., А. И. Зак]. – М. : Котроллинг, 1992. – 137 с.

29. Травин В. В. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В. В. Травин – Харків : ІНЖЕК, 2013. – 184 с.

30. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська / За заг. ред. М. С. Татаревської. – Одеса : Атлант, 2013. – 427 с.

31. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

32. Управління персональним організаціям: Підручник / під ред. А.Я. Кибанова– К., 1997. – 512 с.

33. Уткін Е. А. Мотиваційний менеджмент : підручник / Е. А. Уткін. – К. : Кондор, 1999. – 255 с.

34. Формування системи мотивації праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки : монографія / В. М. Гончаров, М. А. Будагьянц, С. Й. Радомський та ін.; за заг. ред. В. М. Гончарова. – К. : Техніка, 1999. – 112 с.

35. Харун О.А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств / О.А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. — 2019. — №5, Т.2 (136). — С. 76-81.

36. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.

37. Черкасов А. В. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробних підприємств АПК / А. В. Черкасов : автореферат дис… канд.. екон. наук, спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. – Луганськ : Луганський національний аграрний університет, 2015. – 20 с.

38. Чернушкіна О. О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва / О. О. Чернушкіна : автореферат дис… канд.. екон. наук, спец. 08.00.07 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2015. – 20 с.

39. Шевчук Л.М. Мотивація та стимулювання як дієві засоби управління персоналом / Л.М. Шевчук // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно технічного університету. — 2008. — Вип. 16. Т. 3. — С. 353-355.

40. Argyris C. Organization and Innovation, Homewood. : Irwin, 1965. 1965.

41. Blasi J.R., Kroumova M., Kruse D. Kremlin Capitalism. Ithaca (N.Y.) - L., 1997. – 237 p.

42. Homans G. The Human GrouP. N.Y.: Free Press, 1951. – 276 p.

43. Maslow A.H. Motivation and Personality. New York: Harper & Bros., 1954. – 349 p.

44. Penc J. Zarządzania personelem w przedsiębiorstwie / J. Penc ; wyd. A. Marzalek. – Warszawa, 2001 r. – 454 s.

45. Porter L., Lawler E. Managerial Attitudes and Performance. Irwin, 1968. – 264 p.

46. Szczupaczyński J. Anatomia zarządzania organizacją. – Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., 2002 r. – 269 s.

47. Vroom V. H. Work and Motivation. N.Y. Wiley, 1977. – 334 p/

48. Woodruff D. Money Unmade. Barter and the Fate of Russian Capitalism. Ithaca (N.Y.) - L., 1999. – 211 p.