

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»
завідувач кафедри математики
та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2024 р.

МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота
на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією
«Менеджмент інноваційної діяльності»

**Автор роботи –
Козловський Павло Вадимович**

(підпис)

**Науковий керівник –
доктор економічних наук, професор
Свінцов Олександр Миколайович**

(підпис)

Дрогобич, 2024

(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою:

Оцінка за національною чотирибальною шкалою:

Коротка мотивація оцінки захисту:

Голова ЕК

дата

підпис

прізвище, ім'я

Секретар

EK

підпис

прізвище, ім'я

АНОТАЦІЯ

Козловський П. В. Мотивація в системі управління підприємством. – Рукопис.

У випусковій роботі обґрунтовано теоретичні основи дослідження сутності мотиваційного процесу як умови ефективного впливу на поведінку персоналу, зокрема досліджено сучасне розуміння та основні положення мотиваційного процесу. Значну увагу приділено обґрунтуванню теоретичних підходів до особливостей реалізації матеріальної, трудової і статусної мотивації персоналу.

Автором проведено дослідження організації системи мотивації і стимулювання працівників ПАТ ПВП «Енергія»: досліджено особливості організації преміювання персоналу на підприємстві та мотиваційну роль контрактної форми найму й оплати праці.

За результатами дослідження надано рекомендації щодо напрямів удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний процес, персонал, система мотивації персоналу, стимулювання працівників, преміювання персоналу, контрактна форма найму, мотиваційний моніторинг.

ANNOTATION

Kozlovsky P. V. Motivation in the enterprise management system. - Manuscript.

The thesis substantiates the theoretical foundations of the study of the essence of the motivational process as a condition for effective influence on the behavior of personnel, in particular, the modern understanding and basic provisions of the motivational process are investigated. Considerable attention is paid to the substantiation of theoretical approaches to the peculiarities of material, labor and status motivation of personnel.

The author conducted a study of the organization of the system of motivation and stimulation of employees of PJSC PVP "Energia": the peculiarities of the organization of rewarding personnel at the enterprise and the motivational role of the contractual form of employment and remuneration were investigated.

Based on the results of the study, recommendations were made regarding areas of improvement of the personnel motivation system at the enterprise.

Key words: motivation, motivational process, personnel, personnel motivation system, employee incentives, personnel bonuses, contractual form of employment, motivational monitoring.

З М І С Т

ВСТУП	6
Розділ 1. Мотивація працівників як необхідна складова ефективної діяльності організації	8
1.1. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення	8
1.2. Матеріальна, трудова і статусна мотивація персоналу	17
Розділ 2. Дослідження механізму мотивації і стимулювання працівників ВАТ ПВП «Енергія»	31
2.1. Організація преміювання персоналу на підприємстві	31
2.2. Регулювання робочого часу та заохочення наданням вільного часу	39
2.3. Контрактна форма найму й оплати праці та її мотиваційна роль	43
Розділ 3. Напрямки удосконалення системи мотивації персоналу підприємства	49
3.1. Необхідність постійного удосконалення методів мотивації	49
3.2. Мотиваційний моніторинг як умова ефективного впливу на поведінку персоналу	57
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми: Швидкі темпи змін у суспільстві, технологіях та культурі вимагають постійного адаптування стратегій мотивації, оскільки: різні покоління та групи співробітників можуть мати різні потреби та очікування щодо мотивації та стимулювання; підприємства постійно змагаються за таланти, і ефективна система мотивації може бути ключовим фактором у привертанні та утриманні найкращих працівників; сучасні працівники все більше цінують не лише фінансову винагороду, а й можливість працювати в компанії з міцною корпоративною культурою та значущими цілями; з розвитком технологій з'являються нові можливості для мотивації працівників, такі як гнучкі робочі графіки, розвиток навичок через онлайн-курси тощо. В цілому, постійне удосконалення методів мотивації допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними, залучати та утримувати талановитих співробітників та створювати сприятливу та продуктивну робочу атмосферу.

Мотивація у праці не може бути ефективною, якщо не враховує задоволення матеріальних потреб та не відповідає на матеріальний інтерес працівників. Підвищення значення мотивацій, пов'язаних з роботою і соціальним статусом, не означає повного зменшення ролі матеріальних стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим фактором, який значно підвищує активність на роботі та сприяє досягненню як особистих, так і організаційних цілей.

Актуальність даної теми полягає в тому, що мотивація праці є ключовим фактором ефективного управління підприємством. Розуміння та ефективне впровадження системи мотивації може значно підвищити продуктивність працівників, знизити текучість кадрів та сприяти досягненню стратегічних цілей організації. Така тема дозволяє досліджувати різноманітні підходи до мотивації працівників, враховуючи індивідуальні потреби та особливості організаційного середовища. Все вищенаведене і зумовило вибір теми магістерської роботи.

Метою роботи є дослідження, вивчення і аналіз процесу мотивації та стимулювання персоналу підприємства та показ напрямків його удосконалення.

Відповідно до мети в роботі поставлено та вирішено такі **завдання**:

1. Розкриття сутності мотиваційного процесу як умови ефективного впливу на поведінку персоналу.
2. Дослідження організації системи мотивації і стимулювання працівників ПАТ ПВП «Енергія».
3. Показ напрямків удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Об'єкт дослідження є процес мотивації та стимулювання персоналу підприємства.

Предмет дослідження: теоретико-методологічні і організаційні засади процесу мотивації та стимулювання персоналу ПАТ „Проектно-виробниче підприємство „Енергія”.

В роботі використовувались наступні **методи дослідження**: Системний, комплексний, ситуаційний та факторний аналізи, синтез, порівняння. При дослідженні також використовувався критичний аналіз й узагальнення наукових досягнень вітчизняних та зарубіжних учених.

Теоретичну та методологічну основу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань процесу мотивації та стимулювання праці, планування діяльності, управління підприємством, прийняття рішень і формування ринкових відносин, законодавчі акти Верховної Ради України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, ресурси Інтернет.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, додатків. Загальний обсяг роботи складає 70 сторінок. Список використаних джерел налічує 39 найменувань.

Розділ 1. Мотивація працівників як необхідна складова ефективної діяльності організації

1.1. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. Далі він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [14].

Цілком правильно, що в економічній літературі поняття «мотивація персоналу» може мати різні відтінки. Деякі дослідники бачать мотивацію як внутрішнє прагнення до досягнення певного результату чи задоволення певних потреб. Це може бути драйвером для досягнення успіху в роботі або задоволення від виконання конкретної задачі. Для інших авторів, мотивація охоплює ширший спектр факторів, таких як винагорода, визнання, або навіть внутрішня потреба в самореалізації. В цілому, мотивація – це ключовий елемент ефективного управління персоналом, який стимулює працівників до досягнення цілей та задач організації.

Для ще інших мотивація – це надія на успіх і побоювання невдачі. Автори відомого підручника з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії [13].

Різноманітність підходів до визначення мотивації персоналу свідчить про її складність та багатоплановість. Розуміння сутності цього явища

передбачає глибоке вивчення його природи, як явища, що виникає всередині людини та направляє її дії в конкретних обставинах. У процесі праці впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори, що стимулюють діяльність. Зокрема, внутрішні фактори, такі як потреби, інтереси, цінності людини, відіграють значну роль у формуванні мотивації. Водночас, зовнішні стимули, такі як винагороди та визнання, також мають важливе значення. Таким чином, мотивація персоналу – це складний механізм, що поєднує в собі внутрішні та зовнішні фактори, що визначають рівень ефективності та задоволення працівників.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини [22].

Розглянемо їхні визначення детальніше:

1. **Мотиватори** – це чинники, що стимулюють людину до трудової діяльності. Зовнішні мотиватори можуть включати зовнішні впливи, такі як винагороди або визнання, тоді як внутрішні мотиватори – це внутрішні спонукальні сили, такі як особисті цілі або задоволення від самої діяльності.

2. **Мотиваційний потенціал працівника** – це складова трудового потенціалу, яка відображає готовність працівника до максимальної трудової продуктивності, розвитку конкурентоспроможності та використання набутих знань та навичок.

3. **Багатство мотивації персоналу** – це різноманітність мотивів, які стимулюють працівника до трудової діяльності, і є результатом різноманітності значущих для працівника потреб.

4. **Напрявленість мотивації** – це спрямованість працівника на задоволення певних потреб через обрання конкретного виду трудової діяльності.

5. **Сила мотивації (мотиваційної поведінки)** – це інтенсивність бажання працівника включитися в трудову діяльність для досягнення своїх цілей.

Важливим з теоретичного і практичного погляду є питання про співвідношення «внутрішньої» і «зовнішньої» мотивації [20]. Суть проблеми полягає в тім, що діяльність людини, як уже зазначалось, залежить як від мотивів, що виникають за замкнутої взаємодії людини і мети (завдання), так і від мотивів відкритої взаємодії, коли суб'єкт зовнішнього середовища породжує мотиви, що спонукають людину до певних дій.

Реальна ситуація на підприємстві часто включає як зовнішні, так і внутрішні мотиви. Як ви вказали, зовнішні мотиватори можуть включати систему премій, внутрішній трудовий розпорядок, а також інші правила та норми, які встановлює керівництво. Однак, внутрішня мотивація також важлива, оскільки вона може бути викликана особистими цілями, цінностями та інтересами працівника.

Нерідко ситуація буває така, що дії працівника породжуються як зовнішньою, так і внутрішньою мотивацією. Наприклад, працівник може бути стимульований зовнішніми факторами, такими як премія за виконання певного завдання, але в той же час, його внутрішня мотивація може бути пов'язана з особистим задоволенням від самого процесу виконання завдання або здійснення професійного зростання.

Розуміння того, як зовнішні та внутрішні мотиватори взаємодіють, допомагає керівництву створити більш ефективні стратегії мотивації персоналу та сприяє досягненню більш високих результатів.

Брак чіткого розмежування внутрішньої і зовнішньої мотивації не знижує, а навпаки, підвищує значення їхнього аналізу, моніторингу в практиці менеджменту персоналу. Адже змінити поведінку людини, активізувати її дії менеджмент може, спираючись передовсім на зовнішній тип мотивації, яка, однак, має породжувати певну внутрішню мотивацію.

Потреби людини можна задовольнити винагородою, тому в теорії і

практиці мотивації одне з ключових місць належить саме цій категорії. Винагорода – усе те, що людина вважає для себе цінним. Можна виділити два типи винагород: внутрішні і зовнішні [33].

Внутрішня винагорода дійсно походить від самої роботи і включає в себе такі аспекти, як задоволення від виконання завдань, можливість досягнення високих результатів та відчуття сенсу у виконанні роботи. На додаток до цього, як ви зазначили, "розкіш людського спілкування" є важливою складовою внутрішньої мотивації, оскільки дружні відносини з колегами та відчуття належності до команди можуть сприяти підвищенню задоволення від роботи та стимулювати продуктивність.

Зовнішня винагорода, у свою чергу, забезпечується організацією і включає матеріальні та професійні бонуси, які пропонуються працівникам за їхню роботу. Це може включати заробітну плату, просування по службі, додаткові пільги та символи службового статусу.

Розуміння обох типів винагород допомагає керівникам створити балансовану систему мотивації, яка сприяє як матеріальному, так і особистісному задоволенню працівників, що забезпечує стійкість та продуктивність робочого колективу.

Так, розгляд мотивації як процесу, що складається з кількох стадій, може допомогти краще зрозуміти її логіку та механізми. Хоча кількість стадій може бути умовною і на практиці не завжди відповідає строго послідовній послідовності, такий підхід дозволяє розкрити основні етапи процесу мотивації (рис.1.1).

1. **Виникнення потреби.** Ця стадія дійсно є вихідною точкою для процесу мотивації. Розпізнання потреби є ключовим для того, щоб розпочати шлях до її задоволення.

2. **Пошук способів задоволення потреби.** Тут важливо розглядати різні способи, які людина може обрати для задоволення своїх потреб. Це може включати як внутрішні, так і зовнішні ресурси та стратегії.

3. **Визначення цілей, напрямів дій.** На цій стадії людина вирішує, яким чином вона може досягти своєї мети. Це важливий етап планування, коли визначається конкретний курс дій.

4. **Виконання конкретних дій.** Тут людина активно працює над досягненням своїх цілей, докладаючи зусиль для їх реалізації.

5. **Отримання винагороди за виконані дії.** Ця стадія визначає, наскільки успішно були здійснені попередні кроки. Отримання винагороди може посилити мотивацію або, навпаки, викликати рефлексію щодо подальших дій.

6. **Відчуття задоволення потреби.** На заключній стадії людина оцінює, наскільки успішно вона задовольнила свої потреби і чи варто продовжувати діяти у цьому напрямку.

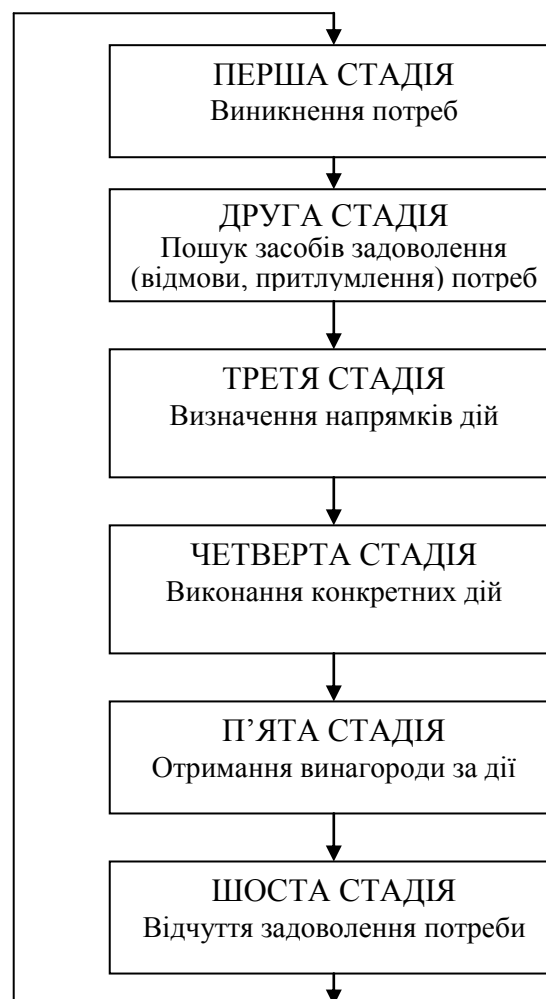


Рис. 1.1. Схема процесу мотивації

Також важливо враховувати, що індивідуальні особливості кожної людини, такі як мотиваційна спрямованість, рівень ретельності, наполегливість та сумлінність, можуть значно впливати на процес мотивації. Наприклад, людина з високим рівнем наполегливості може бути більш нахилена до досягнення своїх цілей незалежно від зовнішніх обставин.

Ця унікальна комбінація факторів робить кожного індивіда унікальним у своїх мотиваційних процесах, і це важливо враховувати при розумінні та праці з мотивацією людей в організаційному та особистому контекстах.

Не можна не звернути увагу на те, що сила мотивації або рівень мотиваційних настанов персоналу значною мірою залежать від оцінки «трудомісткості» досягнення цілей. Будь-яка трудова діяльність пов'язана із затратами праці певної кількості, якості, інтенсивності і має свою ціну. Завелика інтенсивність праці здатна знеохотити працівника до активної діяльності, якщо немає необхідних умов для відновлення працездатності. Неприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві, незадовільна організація праці, недоліки соціально-побутової сфери можуть сформувати таку трудову поведінку, коли працівник згоджується на меншу матеріальну винагороду, оскільки інтенсифікація праці для нього є неприйнятною [25].

Так, ваша точка зору відображає складність міжзалежності мотивації та результативності у трудовій діяльності. Дійсно, іноді буває, що навіть при великій мотивації людина може зіткнутися з несприятливими обставинами, що ускладнюють досягнення поставлених цілей.

Крім того, кінцеві результати трудової діяльності суттєво впливають на безліч інших факторів, які не завжди контролюються. Це може включати рівень кваліфікації, професійні навички, якість виконаної роботи, а також зовнішнє середовище, таке як економічні умови, конкуренція на ринку тощо.

Таким чином, важливо розуміти, що мотивація лише один з факторів, що впливають на результативність у праці. Для досягнення успіху необхідно враховувати й інші аспекти та підтримувати баланс між мотивацією та іншими чинниками, які впливають на продуктивність праці.

Враховуючи цю непрямолінійну залежність між активністю і результатами діяльності, важливо розуміти, що досягнення оптимального рівня продуктивності вимагає балансу між напруженістю та відпочинком, а також правильного спрямування енергії на досягнення цілей. Керівництво має сприяти не лише підвищенню активності працівників, але й створенню умов для їхньої ефективної діяльності. Це може включати якісні комунікації, чіткі цілі та очікування, підтримку розвитку навичок і навичок, а також створення стимулів, які мотивують працівників до досягнення кращих результатів.

Досягнення оптимальної активності і результативності також залежить від здатності працівників до ефективного управління своїм часом та ресурсами, а також від їхньої здатності до саморегуляції та стратегічного планування. Ці навички можуть бути розвинуті через тренінги, наставництво та інші форми розвитку персоналу.

Отже, розуміння та управління цим балансом між активністю та спрямованістю дій може покращити результативність і забезпечити досягнення кращих результатів у трудовій діяльності. Оцінка результатів роботи працівника та винагородження його може бути викликана різними факторами, такими як ефективність, ретельність, творчість та взаємодія з командою.

Одним з можливих рішень є використання комплексної системи оцінки, яка враховує не лише кінцеві результати, але й процеси, якими досягаються ці результати. Це може включати в себе різноманітні показники, такі як якість виконаної роботи, творчий підхід до завдань, співпрацю з колегами тощо.

Важливо також створити прозору систему оцінки та винагородження, щоб працівники мали чітке розуміння критеріїв, за якими їх оцінюють, та за якими вони можуть отримати винагороду. Це допоможе уникнути непорозумінь та конфліктів у колективі.

Як підсумок, важливо стимулювати не лише індивідуальні досягнення, а й співпрацю та командну роботу. Винагородження може бути зв'язане не лише з результатами окремих працівників, але й з успіхами команди в цілому, що сприяє створенню сприятливого робочого середовища та підтримує колективний дух. Отже, розв'язання цієї проблеми вимагає гнучкого підходу, врахування різноманітних факторів та пошук оптимального балансу між винагородою та відповідальністю.

Мотивацію персоналу як галузь практичної діяльності, що безпосередньо пов'язана з реалізацією інтересів суб'єктів господарювання, взаємодією роботодавців і найманих працівників, урухомленням механізмів посилення трудової активності, правомірно розглядати як одну з провідних складових соціально-трудова відносин. Останні є засадничим елементом будь-якої економічної системи, оскільки економічно активне населення не може виробляти чи надавати послуги, не об'єднуючись за допомогою певних організаційних форм для спільної діяльності та взаємного обміну результатами своєї праці [27].

Соціально-трудова відносини охоплюють широкий спектр питань, що стосуються взаємодії між найманими працівниками і роботодавцями. Вони включають у себе не лише економічні аспекти, але й соціальні та правові аспекти, що впливають на якість життя і добробут працівників, колективів і суспільства в цілому. Ці відносини організовані через різноманітні інституційні механізми, такі як законодавство, угоди та колективні домовленості між сторонами, а також участь держави і місцевого самоврядування. Вони охоплюють питання оплати праці, умов праці, безпеки на робочому місці, соціального захисту працівників, а також участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Ключовими аспектами соціально-трудова відносин є діалог між сторонами, зокрема через колективні переговори та угоди, регулювання робочого часу, відпусток, вирішення трудових спорів, а також захист прав працівників від дискримінації та несправедливого поводження.

Отже, соціально-трудові відносини визначаються як взаємодія між роботодавцями та найманими працівниками з метою забезпечення їхнього добробуту, соціального захисту та справедливості на робочому місці.

Соціально-трудові відносини є провідною складовою всієї системи відносин суспільства, утворюючи своєрідне „ядро” соціально-економічного розвитку. Саме вони визначають спосіб життя людей, усю структуру пов’язаних з ним процесів і відносин. За рівнем розвитку соціально-трудових відносин можна судити про рівень демократизації суспільства, соціальну орієнтованість чинної економічної системи, досконалість суспільних відносин в цілому [23].

Мотиваційну складову соціально-трудових відносин пов’язано з опрацюванням та використанням методів, засобів, інструментарію, що уможлиблюють активізацію трудової поведінки персоналу, сприяють узгодженню інтересів суб’єктів господарювання, які далеко не завжди збігаються, оптимізують відносини між працею і капіталом [35].

1.2. Матеріальна, трудова і статусна мотивація персоналу

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в «укрупненому» вигляді можуть розглядатися як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому й мотивацію правомірно розподіляти на матеріальну, трудову і статусну [12].

Матеріальна мотивація відіграє важливу роль у стимулюванні трудової діяльності. Прагнення до матеріального достатку і покращення життєвого рівня є суттєвим фактором, що мотивує людей до виконання своїх обов'язків і досягнення результатів у роботі.

Забезпечення адекватної матеріальної винагороди за працю, а також можливості для підвищення доходів і кар'єрного зростання є важливими елементами будь-якої системи мотивації працівників. Вони стимулюють працівників до більшого залучення та продуктивності в роботі.

Однак матеріальні мотиви не є єдиними важливими у мотиваційній системі. Також важливими є трудові мотиви, такі як визнання досягнень, можливості для особистого і професійного розвитку, цікава та важлива робота. Ці мотиви доповнюють матеріальні стимули і можуть бути також дуже ефективними в стимулюванні працівників до високих результатів у роботі.

Отже, важливо збалансувати матеріальну мотивацію з іншими аспектами мотивації, щоб створити ефективну та комплексну систему, яка б підтримувала високий рівень мотивації працівників.

Це зумовлене принаймні двома причинами [22]:

1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації;

2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Справді, заробітна плата є основною формою доходу для багатьох найманих працівників і відіграє провідну роль у матеріальній мотивації

трудової діяльності. Проте важливо розуміти, що взаємозв'язок між заробітною платою і мотивацією трудової діяльності дійсно складний і суперечливий.

Низка факторів впливає на ефективність заробітної плати як мотиваційного інструменту. Наприклад, важливою є відповідність заробітної плати ринковим стандартам і порівняння з оплатою праці в схожих підприємствах. Якщо працівники відчують, що їхня заробітна плата нижча, ніж середнє значення на ринку, це може викликати незадоволеність і негативно позначитися на їхній мотивації.

Також важливим є спосіб визначення заробітної плати. Чи відбувається це за результатами роботи (наприклад, за виконанні завдання або досягнуті цілі), або ж за часом, проведеним на робочому місці? Які додаткові стимули надаються працівникам, такі як премії, бонуси або інші фінансові винагороди за досягнення певних цілей?

Крім того, важливою є справедливість і прозорість у визначенні заробітної плати. Якщо працівники відчують, що розмір їхньої плати не відповідає їхній праці та внеску в компанію, це може призвести до втрати мотивації та підвищення рівня стресу на роботі.

Отже, розуміння внутрішніх механізмів впливу заробітної плати на мотивацію трудової діяльності є ключовим для створення ефективної системи оплати праці та підтримки високого рівня продуктивності працівників.

Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро- та мікроекономічних чинників, у тому числі: а) рівня заробітної плати та її динаміки; б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці; в) диференціації заробітної плати на підприємстві та в суспільстві в цілому; г) структури особистого доходу; д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів тощо [2].

Спостереження за впливом рівня заробітної плати на мотивацію працівників почалося ще у XX столітті, коли підприємці розуміли, що зміна цього параметра може вплинути на продуктивність праці та загальний розвиток компанії. Заробітна плата визначає можливості працівників задовольнити свої матеріальні потреби, що є ключовим фактором у формуванні їхньої мотивації.

Підвищення рівня заробітної плати може бути сприятливим для підвищення мотивації, оскільки це може спричинити почуття визнання та винагороди за вкладену працю. Проте важливо враховувати, що сам по собі рівень зарплати не є гарантією високої мотивації. Часто робота на підприємстві вимагає також визнання, можливостей для особистого та професійного зростання, а також атмосфери співпраці та взаєморозуміння. Тому ефективна система мотивації має бути комплексною, враховуючи різноманітні потреби працівників.

Прикладом можуть бути якісно нові на той час і перспективні дії Г. Форда, який ще в 1914 р. встановив на підприємствах корпорації фіксований поденний мінімум заробітної плати в розмірі 5 дол. і зменшив робочий день з 10 до 8 годин, а робочий тиждень — до 48 годин. З приводу таких заходів він писав: «Цього потребувала наша власна користь... Тут не було ні краплі добродійності. Це було не для всіх ясно. Багато підприємців ...жорстоко засуджували нас за те, що ми поламали старий звичай, поганий звичай платити робітникам рівно стільки, скільки він погоджувався взяти. Такі звичаї і порядки не годяться, вони мають бути й будуть колись подолані... Ми впровадили реформу не тому, що бажали платити високі ставки і були переконані, що можемо платити їх, — ми бажали платити високі ставки, щоб поставити наше підприємство на міцний фундамент... Підприємство, яке погано платить, завжди нестійке» [3].

Ці ідеї, які активно пропагувалися вченими та практиками, порушували традиційні уявлення про розвиток виробництва і суспільства, роль особистого мотиваційного чинника та способи його забезпечення. Це

підготовляло шлях до радикальних змін у психології підприємців та громадської думки.

Розв'язання цієї проблеми полягає в підвищенні платоспроможного попиту населення, що сприяє стимулюванню економічного зростання. Це може бути досягнуто через різноманітні заходи, такі як збільшення заробітної плати, поліпшення умов праці, розвиток соціальних програм і підтримка від держави. Ці заходи допомагають забезпечити кращі умови для споживачів, стимулюючи їх до більш активного споживання, що в свою чергу сприяє зростанню виробництва і зайнятості.

Основною формою доходів населення і джерелом реального попиту була заробітна плата. Тому суспільство під впливом потрясіння, яким стала економічна криза 1929—1933 рр., таки мусило визнати кричущу необхідність збільшення частки заробітної плати у валовому внутрішньому продукті. Таке збільшення, що на практиці стало головною умовою стабілізації економіки, не обмежувалося лише стимулюванням купівельної спроможності населення. Підвищення ціни робочої сили посилювало заінтересованість найманих працівників у результатах своєї праці, сприяло збільшенню її продуктивності, підвищенню якості продукції, економії матеріалів, унаслідок чого знижувались витрати в розрахунку на одиницю продукції [29].

Ці зміни у структурі сукупного попиту та пропонування, спричинені збільшенням заробітної плати, справді мали суттєвий вплив на економіку і суспільство. Зростання попиту на товари широкого вжитку й послуги стимулювало виробництво і сприяло розвитку різних галузей економіки, що сприяло стабілізації економічної ситуації та підвищенню рівня життя населення.

Новий мотиваційний механізм також виявив свою дієвість, оскільки збільшення грошових доходів населення призвело до появи нових, вищих потреб, а також до підвищення вимог до якості товарів і послуг. Це в свою чергу стимулювало розвиток технологій і інновацій, оскільки виробники

стали зацікавлені в виготовленні якісніших і більш ефективних продуктів, що відповідали б новим потребам споживачів.

Проте, не всі усвідомлювали необхідність збереження високої частки заробітної плати у валовому внутрішньому продукті. Це свідчить про те, що багато людей і підприємств не розуміли повний обсяг взаємозв'язку між рівнем доходів населення, попитом на товари і послуги, а також загальним економічним добробутом.

Одним з перших, хто послідовно доводив неефективність і порочність обмежувальної політики стосовно заробітної плати був відомий американський учений М. Портер, який писав: «Політичні рішення, що спрямовані на сповільнення зростання заробітної плати часто виявляються помилковими. Слід допускати зростання заробітної плати, що йде в ногу з продуктивністю праці або дещо випереджає її. Це створює сприятливі стимули до пошуку передовіших джерел переваг в конкуренції і впливу на неї в галузях і сегментах з виробництвом складнішого характеру. Зростання заробітної плати веде також до підвищення купівельної спроможності, яка дає можливість купувати більше товарів і більш високої якості» [3].

Так історично змінювались уявлення щодо ролі заробітної плати в розвитку суспільства та економіки. Якщо раніше існувало багато суперечок та дискусій стосовно значення доходів населення, то в другій половині ХХ століття стало дедалі очевиднішим, що висока заробітна плата не лише підвищує рівень життя населення, а й має значний вплив на ефективність та стабільність економіки.

Видатний менеджер сучасності Лі Якокка писав, що цементує всю демократію працівник, який заробляє 15 доларів за годину. Це саме та людина, яка купує дім, автомобіль, холодильник. Саме вона є тим «пальним», яке урухомлює мотор економіки [14]. Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності і зростання доходів схематично показано на рис. 1.2.

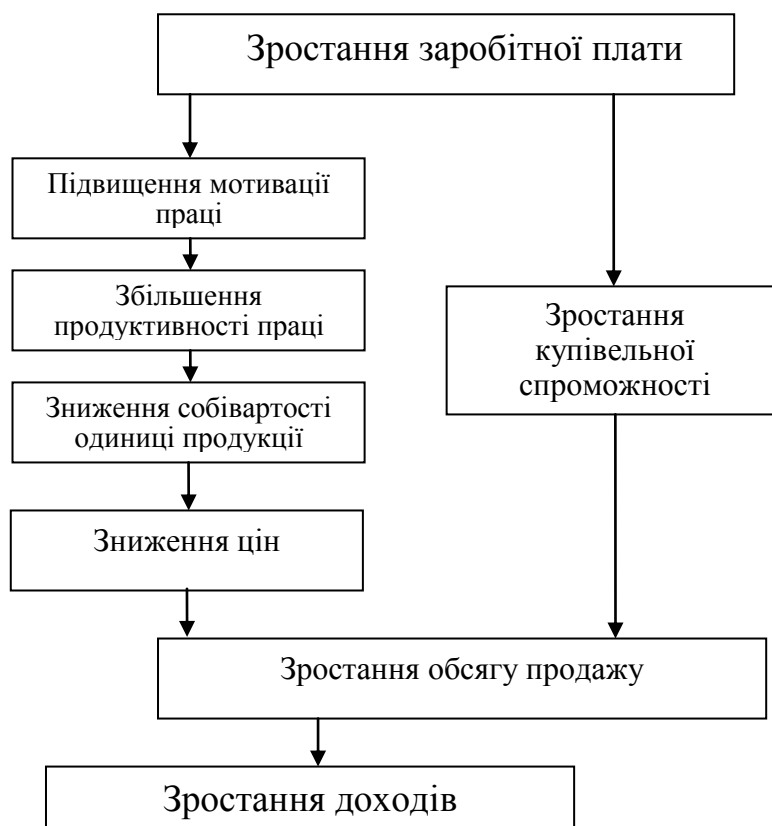


Рис. 1.2. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів

Нині є всі підстави стверджувати, що більшість країн з розвинутою ринковою економікою все виразніше «соціалізують» свою політику, максимально наближаючи її до забезпечення потреб усе більшої частки населення. У масштабах національних економік відносини праці і капіталу характеризуються все більшою спільністю інтересів щодо соціально-економічного розвитку. Важливою характеристикою «соціалізації» виробничих відносин взагалі і розподільних зокрема є функціональний поділ національного доходу, що характеризує співвідношення часток, які припадають на той чи інший чинник виробництва.

Так, у більшості західних країн спостерігається явний тренд до зростання реальних заробітних плат та підвищення соціального захисту працівників. Це пов'язано з розвитком соціальної демократії та впливом соціальних політик, спрямованих на захист прав та інтересів працівників.

Так, вищий рівень заробітної плати може мати різноманітні впливи на мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва.

По-перше, висока заробітна плата може зменшити плинність кадрів, оскільки працівники будуть менш схильні шукати інші робочі місця з вищою оплатою. Це сприятиме формуванню стабільного трудового колективу, що може позитивно позначитися на якості та продуктивності роботи. Зменшення плинності персоналу також дозволить роботодавцям заощаджувати кошти на пошуки та навчання нових працівників.

Другим важливим аспектом є те, що висока заробітна плата може стимулювати працівників до більшого залучення в роботу та досягнення високих результатів. Коли працівник відчуває, що йому виплачується справедлива оплата за його працю, він зазвичай більш мотивований до виконання завдань на високому рівні якості та ефективності [7].

Таким чином, висока заробітна плата може сприяти підвищенню стабільності колективу, зниженню плинності персоналу та стимулювати працівників до досягнення високих результатів, що в цілому сприяє підвищенню ефективності виробництва.

Справді, проблема зростання заробітної плати в Україні відображається на різних аспектах суспільного життя і є ключовою для забезпечення як мотивації до праці, так і сталого економічного розвитку.

Зростання заробітної плати може стимулювати працівників до більшої продуктивності та ефективності, оскільки вони будуть більш зацікавлені у високих результатах своєї праці, зважаючи на те, що їхня оплата відображає їхню цінність для підприємства чи організації. Крім того, підвищення заробітної плати може сприяти зменшенню економічної нерівності та забезпеченню більшої соціальної справедливості.

Так, організація заробітної плати є ключовим аспектом впливу на мотивацію працівників. Це не лише механізм визначення винагороди за працю, але й стратегічний інструмент управління персоналом, який впливає на продуктивність, мотивацію та задоволення працівників.

Правильна організація заробітної плати забезпечує прозору та справедливую систему оцінки трудового внеску працівників, що сприяє

створенню умов для внутрішньої мотивації. Це означає, що працівникам надається можливість відчувати себе визнаними та компенсованими за їхній трудовий внесок.

З іншого боку, заробітна плата також може бути використана як зовнішній стимул, який мотивує працівників до досягнення певних цілей або виконання певних завдань. Наприклад, премії чи бонуси за досягнення певного рівня продуктивності чи виконання стратегічних завдань.

Отже, правильно спроектована система заробітної плати повинна поєднувати в собі як внутрішні, так і зовнішні мотиви, забезпечуючи стимулюючий та справедливий винагородний механізм, який сприяє підвищенню продуктивності та ефективності працівників.

На рівень трудової активності негативно впливає, як свідчить світова практика, і незначна, і завелика диференціація доходів. Перша призводить до зрівнялівки, а друга — до соціальної несправедливості. І в першому, і в другому випадку рівень мотивації трудової діяльності низький. Саме тому країни з розвинутою ринковою економікою із середини ХХ століття розпочали активний перегляд політики доходів у напрямку забезпечення більшої соціальної справедливості [13].

Так, дійсно, держава в сучасних ринкових умовах виконує ряд ключових функцій для забезпечення стійкого та ефективного розвитку економіки. Ось деякі з них: створення сприятливого економічного середовища; захист прав та інтересів учасників економіки; корекція ринкових недоліків; створення умов для стабільності економіки; забезпечення справедливості. Ці функції сприяють створенню рівних умов для розвитку підприємництва, забезпечують стабільність та розвиток економіки, а також підтримують справедливість і соціальну рівність. Держава, використовуючи фінансові, податкові, інші економічні важелі, впливає на рівень і темпи виробництва, підтримує зайнятість, здійснює антиінфляційні заходи. Образно кажучи, держава має охолоджувати «перегріту» економіку й підігрівати «охолоджену» [5].

Дійсно, для забезпечення справедливого рівня розподілу доходів держава використовує різні методи та показники. Один з таких показників – децильний коефіцієнт, який порівнює середні доходи 10% найзаможніших громадян з середніми доходами 10% найменш забезпечених. Цей показник дозволяє оцінити рівень диференціації доходів між різними верствами населення.

Ще одним важливим показником є індекс концентрації доходів, відомий також як коефіцієнт Джині. Цей показник вимірює ступінь нерівності у розподілі доходів. Чим більший коефіцієнт, тим сильніша нерівність між громадянами за рівнем доходів.

Ці показники допомагають у визначенні рівня нерівності в розподілі доходів та впливають на прийняття державних рішень щодо соціальних програм, оподаткування та інших заходів для забезпечення справедливості у суспільстві.

Зниження рівня диференціації доходів у розвинених країнах свідчить про певні зміни в суспільстві та економіці, які можуть мати важливий вплив на мотивацію праці. Зокрема, менша різниця в доходах може стимулювати більшу рівноправність та соціальну справедливість, що може позитивно підтримувати мотивацію працювати у людей.

Крім того, зниження диференціації доходів може сприяти зменшенню напруги в суспільстві і підвищити загальний рівень задоволеності працівників своєю роботою. Відсутність великих розривів у доходах може також створити більш сприятливі умови для соціальної мобільності, коли працівники мають можливість здобувати нові навички та кар'єрний ріст.

У цілому, хоча зниження рівня диференціації доходів може бути позитивним явищем з погляду соціальної справедливості і мотивації праці, важливо також враховувати контекст інших факторів, таких як економічний зріст, зайнятість, доступ до освіти та охорони здоров'я, щоб отримати повну картину ефектів цих змін.

Крім того, важливо впроваджувати систему стимулювання праці, що ґрунтується на винагороді за результати та досягнення, що сприяє підвищенню продуктивності праці та мотивації до саморозвитку. Тільки такий комплексний підхід може забезпечити сталу соціальну стабільність та економічний розвиток.

Це цілком логічний підхід, оскільки заробітна плата виступає як основний механізм стимулювання працівників. Чим більший відсоток доходу отримує працівник у формі заробітної плати, тим більше він залучений до результативної діяльності. Це відповідає так званій «теорії внутрішньої мотивації», яка вказує на те, що люди мають тенденцію до більшої продуктивності, коли вони відчують прямий зв'язок між своєю працею і винагородою.

У країнах з розвинутою ринковою економікою висока частка заробітної плати в сукупних доходах населення є показником не лише соціальної стабільності, але й економічної ефективності. Це сприяє збереженню мотивації працівників, підтримує їхній інтерес до результативної діяльності і сприяє економічному зростанню. Така політика підтримки заробітної плати є важливим інструментом для забезпечення стабільності та процвітання суспільства.

Структура таких доходів у розвинутих країнах (див. табл. 1.1) підтверджує усвідомлення суспільством у цілому і роботодавцями зокрема неефективності політики низької заробітної плати, необхідності підвищення та збереження високої частки оплати праці в сукупних доходах населення [9].

Сучасна економічна практика неоспоримо підтверджує, що значення нематеріальних мотивів та стимулів постійно зростає. Вплив на поведінку людей у процесі діяльності має все більшу вагу трудова мотивація. Ця мотивація виникає внаслідок самої роботи – її сутності, умов, організації трудового процесу, робочого графіку та інших факторів. Таким чином, мова йде про внутрішню мотивацію до праці, яка є сукупністю внутрішніх мотивів, що стимулюють поведінку людини і пов'язані з самою роботою.

Таблиця 1.1

**Частка найманих працівників у складі економічно активного населення
і частка заробітної плати в сукупних доходах населення в окремих
країнах з розвинуеною ринковою економікою**

Країна	Наймані працівники у % до загальної кількості активного населення	Частка заробітної плати в сукупних доходах, %
США	91,0	70,8
Японія	76,9	94,0
Великобританія	—	62,3
Німеччина	94,0	58,1
Франція	77,4	—
Швеція	81,8	61,7

Нематеріальні мотиви та стимули важливі для задоволення потреб та досягнення задач, які не обов'язково пов'язані з матеріальними вигодами. Особливо в контексті сучасного розвитку економіки, де значення роботи та її вплив на задоволення особистих та професійних потреб набувають все більшого значення.

Адам Сміт визначив п'ять головних умов, які компенсують низьку заробітну плату або нівелюють велику: приємність або неприємність самої роботи; легкість або вартість навчання; постійність роботи; рівень суспільної довіри до заняття; можливість досягнення успіху.

Сучасна практика господарювання підтверджує, що нематеріальні мотиви стають все більш важливими для людей у процесі праці. Внутрішня мотивація виникає з самої роботи, її характеру, умов, організації трудового процесу тощо. Це може бути задоволення від досягнення цілей, відчуття важливості, можливість для творчості та самореалізації. Такі фактори стають все більш вагомими в сучасному світі праці, де люди шукають більш смислового підґрунтя для своєї діяльності.

Коли робота надає можливість самовираження, розвитку та самореалізації, працівник відчуває більшу задоволеність від своєї діяльності.

Такі аспекти, як привабливість роботи, її творчий характер, вимогливість та відповідальність, можуть стати потужними мотиваторами для працівника.

Однак, рутинна та малоприваблива робота може призвести до втрати мотивації. Професійний розвиток працівника також пов'язаний з бажанням виконувати більш цікаві та важливі завдання. Тому для підтримки високого рівня мотивації персоналу, важливо створювати умови для регулярного оновлення змісту роботи, надання нових викликів та можливостей для творчого вияву потенціалу працівників.

Так, сучасна практика менеджменту персоналу визнає важливість статусної мотивації як важливого фактору у задоволенні потреб працівників та підтримці їхнього ефективного функціонування в організації. Високий статус та престижна посада можуть бути суттєвими мотиваторами для багатьох працівників.

Однак, варто враховувати, що статус не обмежується лише місцем у штатному розкладі. Прагнення до лідерства та вищого неофіційного статусу також може впливати на мотивацію працівників. У зв'язку з цим, на підприємстві повинні створюватися умови для розвитку та підтримки лідерських якостей серед свого персоналу, а також для визнання та заохочення індивідуальних досягнень.

Зміни в системі мотивації персоналу відбуваються під впливом розвитку ринкової економіки, змін у соціально-економічному середовищі та у поглядах самих працівників. Тому компаніям слід постійно адаптувати свої підходи до мотивації персоналу, щоб вони відповідали сучасним вимогам та потребам співробітників.

Іще недавно в західній економічній літературі широко обговорювалася тема „виходу праці із суспільства”, „криза праці”, „падіння престижу праці”. Ці погляди ґрунтувались на висновках соціологів про зниження заінтересованості в праці, переміщенні ціннісних орієнтацій у сфері вільного часу. Проте останні соціологічні опитування, наукові дослідження в галузі праці свідчать про зміну ціннісних орієнтацій, спонукальних мотивів до

трудової діяльності. При цьому на перший план висувуються самореалізація і саморозвиток [34].

Це цікаве спостереження про молоде покоління і його відношення до трудової діяльності. Фактично, зміни в цінностях та уявленнях про працю відбуваються через розвиток суспільства, зміни в соціально-економічному середовищі та культурній сфері. Сучасні молоді працівники, враховуючи складність економічних умов та конкуренцію на ринку праці, дійсно ставляться до своєї трудової діяльності більш прагматично.

Нове покоління прагне не лише до матеріального благополуччя, а й до самореалізації та задоволення від професійного розвитку. Це створює виклики для організацій, які мають пристосовувати свої підходи до управління персоналом та мотивації працівників. Зокрема, це може включати створення стимулюючого робочого середовища, можливостей для навчання та розвитку, а також визнання досягнень працівників.

Для компаній це означає не лише вирішення питань матеріального стимулювання, а й створення умов для самореалізації працівників, розвитку їхніх навичок та можливостей кар'єрного зростання. Такий підхід може сприяти як збільшенню продуктивності, так і задоволенню та мотивації працівників. Таку орієнтацію молодого покоління, що спостерігається передусім у розвинутих країнах, називають неоматеріалістичною. Вона не заперечує тяжіння до матеріального успіху, але розглядає його лише як передумову для самовираження і реалізації вищих інтересів і потреб, безпосередньо не пов'язаних зі споживанням [20].

Фактично, мотивація може бути досить складною, оскільки вона формується під впливом різних факторів і чинників. Одним із ключових аспектів є ієрархія мотивів, коли деякі мотиви виступають як основні, тоді як інші виконують роль додаткової стимуляції.

Структура мотивації в сфері праці формується під впливом економічних, психологічних та ціннісних чинників. До цих чинників можна віднести рівень життя, особисті цінності, трудову мораль, ідеологічні переконання та

інші індивідуальні особливості. При цьому, примусова мотивація, яка може виникати з обов'язку, страху втрати благополуччя або невпевненості у майбутньому, також може впливати на поведінку працівника.

Розуміння цих складних динамік мотивації дозволяє компаніям краще розуміти своїх працівників і створювати ефективніші стратегії мотивації та управління персоналом. Наприклад, розробка програм, які враховують індивідуальні цінності та потреби працівників, може сприяти збільшенню їхньої мотивації та задоволеності від роботи.

За оцінкою психологів, коли доходить до вибору пріоритетності мотивів, виникають внутрішні особистісні конфлікти. І так буває завжди, коли є вибір як мінімум між двома тенденціями поведінки. Цікаво, що завжди одна тенденція спрямована на досягнення мети, а інша – на уникнення певних наслідків цього досягнення. Основний конфлікт виникає найчастіше тоді, коли вони перетинаються. Наприклад, людина прагне посісти вищу посаду у своїй організації, але зовсім не бажає брати на себе більшу відповідальність, пов'язану з цією посадою [32].

Так, самоконтроль та сила волі відіграють важливу роль у розвитку як менеджерів, так і підлеглих. Управління власною поведінкою та вміння навчити підлеглих узгоджувати свою діяльність з головними мотивами є ключовими компетенціями для успішного керівництва.

Менеджерам важливо мати ясне розуміння своїх власних мотивів і цілей, а також уміти реалізовувати їх у практичну діяльність через короткострокове та довгострокове планування. Це вимагає постійного контролю над власними діями, вміння приймати рішення та відмовлятися від негативних звичок чи звичайних способів реагування у випадках, коли вони заважають досягненню поставлених цілей.

Розділ 2. Дослідження механізму мотивації і стимулювання працівників ПАТ ПВП «Енергія»

2.1. Організація преміювання персоналу на підприємстві

Удосконалення системи заробітної плати, яка передбачає преміювання персоналу за досягнення певних кількісних і якісних результатів діяльності, може виявитися дієвим інструментом для формування нових мотиваційних настанов серед працівників ПАТ ПВП «Енергія». Така система мотивації може стимулювати працівників до досягнення конкретних цілей та покращення якості виконаної роботи.

Практика господарювання засвідчує, що нагальною потребою теоретико-методичного характеру є опрацювання загальних вимог до побудови преміальних положень, з урахуванням яких мають розроблятися системи матеріального стимулювання [31].

За критерій ефективності будь-якої системи преміювання слід брати реальну заінтересованість працівників у досягненні якомога ліпших індивідуальних і колективних результатів праці, у якомога повнішому використанні свого творчого потенціалу. Відображенням реальної заінтересованості, тобто її виявленням, практичною реалізацією, стає досягнення стратегічних і тактичних цілей членами колективу і підприємством у цілому: здобуття бажаних індивідуальних результатів та відповідної винагороди за ці результати, максимізація прибутку, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції тощо [21].

Наведемо повний перелік складових преміальної системи для ПАТ ПВП «Енергія» та розглянемо кожну з них детальніше:

1. **Показники та умови преміювання:** це ключова частина преміальної системи, яка визначає, за які конкретні досягнення або результати працівники отримують премії. Ці показники можуть бути як кількісними (наприклад, обсяг продукції, виконання плану), так і якісними (наприклад, якість продукції, впровадження нових технологій).

2. *Визначення розмірів премій та джерел їхньої виплати:* ця складова визначає, яким чином обчислюються розміри премій та звідки беруться кошти для їх виплати. Наприклад, премії можуть бути виплачені з прибутку компанії або з економії витрат.

3. *Перелік категорій персоналу, які підлягають преміюванню:* це визначає, які категорії працівників можуть отримувати премії. Це можуть бути як виробничі робітники, так і адміністративний персонал, менеджери тощо.

4. *Визначення періодичності преміювання та порядку виплати премій:* це встановлює, з якою частотою працівники отримують премії (щомісячно, щоквартально, щорічно) і яким чином вони виплачуються (грошовими коштами, цінними паперами, іншими бонусами).

Ці вимоги визначають ключові аспекти, які слід враховувати при розробці системи преміювання персоналу в ПАТ ПВП «Енергія». Розглянемо кожен з них докладніше:

1. *Розподіл «навантаження» між основними та додатковими показниками.* Ця вимога підкреслює значення розрізнення між показниками, які є ключовими для досягнення цілей організації, і тими, які допомагають стимулювати інші аспекти трудової діяльності. Такий підхід сприяє концентрації уваги на найважливіших завданнях.

2. *Відповідальний вибір показників і умов преміювання.* Це означає, що обрані показники мають бути чітко пов'язані з метою організації та можливостями конкретного працівника.

3. *Обмежена кількість показників і умов преміювання.* Ця вимога вказує на необхідність обмеження кількості показників, щоб уникнути перевантаження працівників і зберегти їхню продуктивність. Чим менше показників, тим більш ефективною буде система преміювання.

4. *Взаємодія показників і умов преміювання.* Важливо, щоб вибрані показники не протирічили один одному і не викликали небажаного впливу на інші аспекти трудової діяльності.

5. *Обґрунтування розмірів премії.* Це важливо для забезпечення справедливості і прозорості системи преміювання, щоб співвідношення між розмірами премій та внеском працівників було виправданим.

6. *Урахування «напруженості» показників і умов.* Це означає, що важливо враховувати складність та значущість показників для визначення розміру премії.

7. *Включення до списку преміюваних тільки тих, хто може вплинути на результати.* Ця вимога гарантує, що премії будуть спрямовані на тих працівників, які можуть реально впливати на досягнення цілей організації.

8. *Раціональний вибір періодичності преміювання.* Обрана періодичність повинна відповідати особливостям виробництва та бути зручною для підтримки мотивації працівників.

Ці вимоги допомагають забезпечити ефективність та справедливість системи преміювання на підприємстві.

Розрізняють індивідуальне та колективне преміювання.

Індивідуальне преміювання використовується тоді, коли кожен працівник має власні завдання та відповідальність за свою роботу, яка не пов'язана безпосередньо з роботою інших. Це може бути доцільно у випадках, коли робота вимагає індивідуальних навичок, спеціалізованого обладнання або відповідальності за конкретні завдання. Наприклад, у виробничих підприємствах може бути індивідуальне преміювання для робітників, які відповідають за обслуговування та ремонт унікального обладнання або виконання складних і технічно вимогливих завдань. Така система преміювання дозволяє стимулювати індивідуальні досягнення, підвищувати мотивацію та відповідальність кожного працівника за свою роботу.

Колективне преміювання може використовуватися як за колективної, так і за індивідуальної організації праці. Його мета – зацікавити робітників у загальних результатах роботи бригади, дільниці, цеху. Колективну премію нараховують (залежно від виконання колективних показників діяльності) на основну заробітну плату бригади (дільниці, цеху) і розподіляють її між

працівниками з урахуванням їхнього особистого внеску, виходячи з основної заробітної плати, відпрацьованого часу та коефіцієнта трудової участі (КТУ) [38].

Для працівників ПАТ ПВП „Енергія” розглядають наступні показники преміювання:

а) *Поліпшення якості продукції (робіт, послуг):*

- збільшення кількості продукції, зданої з першого подання;
- скорочення випадків повернення неякісної продукції або рекламаций;
- поліпшення якості або гатунку (сортності) продукції;
- зниження рівня браку чи кількості претензій до продукції з боку служб технічного контролю або споживачів.

б) *Освоєння нової техніки і прогресивних технологій:*

- скорочення термінів освоєння прогресивної технології;
- підвищення коефіцієнта змінності роботи нових типів машин чи високопродуктивного обладнання;
- підвищення коефіцієнта завантаження обладнання;
- зниження експлуатаційних витрат.

в) *Зниження матеріальних витрат:*

- зменшення технологічних витрат проти планового рівня;
- зменшення відходів на одиницю продукції;
- економія сировини, матеріалів, інструменту, паливно-енергетичних ресурсів, запасних частин тощо.

г) *Зростання продуктивності праці:*

- збільшення виробітку продукції;
- зниження трудомісткості виготовлення продукції;
- виконання тих самих обсягів робіт меншою кількістю працівників.

Ці показники спрямовані на стимулювання досягнення певних цілей і завдань у виробничій діяльності, що допомагає підвищити продуктивність, якість та ефективність роботи персоналу на підприємстві.

Отже, організація преміювання у ВАТ ПВП «Енергія» має різницю в підходах для різних функціональних груп службовців:

➤ **Службовці основних підрозділів:**

- преміюються виходячи з конкретних завдань перед цими підрозділами;
- оцінка результатів виконання завдань проводиться незалежно від загальних підсумків роботи підприємства в цілому;
- показники преміювання орієнтовані на досягнення високих кінцевих результатів роботи підрозділу, ефективне використання виробничого потенціалу, прискорення впровадження досягнень науки і техніки, зростання продуктивності праці та поліпшення якості послуг.

➤ **Службовці допоміжних дільниць:**

- преміюються за показниками, що характеризують діяльність відповідних підрозділів;
- при цьому обов'язково враховуються загальні підсумки роботи підприємства.

Такий підхід дозволяє врахувати специфіку роботи кожної функціональної групи та стимулювати досягнення конкретних цілей, які відповідають їхнім функціональним обов'язкам, забезпечуючи при цьому спільні стратегічні цілі підприємства.

Вельми різноманітними є підходи до організації преміювання службовців функціональних підрозділів (відділів). Ці підрозділи створюються для виконання відповідних управлінських функцій, що сприяють ефективній діяльності підприємства в цілому. За таких умов відривати преміювання службовців функціональних служб від результатів діяльності підприємства в цілому недоцільно [29].

Такий різноманітний підхід до організації преміювання службовців підрозділів у ПАТ ПВП «Енергія» дозволяє ефективно враховувати і взаємозв'язок між результатами роботи конкретного підрозділу та

загальними показниками успішності підприємства. Розглянемо кожен варіант організації преміювання:

а) За показниками підрозділу з використанням як додаткових показників основних результатів діяльності підприємства в цілому. Цей підхід дозволяє акцентувати увагу на досягненнях конкретного підрозділу, забезпечуючи при цьому врахування внеску цього підрозділу у загальні результати підприємства.

б) За показниками основних результатів діяльності підприємства з використанням як додаткових показників результатів роботи певного підрозділу. Цей підхід спрямований на підтримку спільних стратегічних цілей підприємства, але враховує також специфіку роботи конкретного підрозділу, що допомагає підтримувати баланс між загальними та локальними цілями.

в) За показниками, що відображають результати роботи як даного підрозділу, так і підприємства в цілому. Цей підхід комбінує обидва попередні варіанти, забезпечуючи комплексне оцінювання результатів роботи підрозділу як в контексті внутрішніх досягнень, так і у відношенні до стратегічних цілей підприємства.

Такий диференційований підхід дає можливість забезпечити стимулювання як загальних показників успішності підприємства, так і специфічних завдань та досягнень окремих підрозділів, що сприяє зміцненню інтегрованої робочої культури та співпраці на рівні всього підприємства.

Запровадження одноразових премій та винагород у ПАТ ПВП "Енергія" є важливим елементом механізму заохочення працівників, оскільки вони дозволяють виявити вдячність та визнання за досягнення, які можуть бути складні для оцінювання за звичайними критеріями. Одноразові премії та винагороди мають кілька переваг, зокрема: *стимулювання кращих практик* (вони заохочують працівників до вияву високих професійних якостей та ефективних методів роботи, що допомагає вдосконалити загальну продуктивність та якість виконаної роботи); *підвищення мотивації*

(одноразові премії та винагороди можуть слугувати додатковим стимулом для працівників, підвищуючи їхній інтерес та заохочуючи до більшого залучення до виконання робочих завдань); *підвищення відчуття визнання* (вони демонструють, що організація оцінює і цінує внесок працівників, що може підвищити їхню мораль та відчуття задоволення від роботи); *заохочення нестандартних підходів* (оскільки ці винагороди не підлягають точній кількісній оцінці, вони можуть бути застосовані для поощрення творчого мислення та нестандартних підходів до роботи); *підвищення лояльності* (одноразові премії та винагороди можуть сприяти зміцненню зв'язку між працівниками та організацією, підвищуючи їхню лояльність та залученість до досягнення спільних цілей).

Загалом, ці елементи доповнюють систему оцінювання трудового внеску працівників, надаючи більше гнучкості та розвиваючи в працівників якості, які прямо впливають на ефективність роботи та загальну культуру підприємства. Спостереження про ефективність одноразових премій і винагород підтверджують значення різноманітності і непередбачуваності в системі стимулювання. Цей підхід відповідає особливостям людської психології, зокрема, її здатності адаптуватися до постійних стимулів.

Дійсно, коли працівник очікує постійного заохочення за свою працю, це може призвести до звикання і втрати мотивації. Натомість, непередбачуваність та нерегулярність одноразових премій і винагород може зберігати стимулюючий ефект, оскільки вони не дозволяють працівникам адаптуватися та передбачити їх. Така система також може бути ефективним інструментом для корекції можливих «перекосів» в оплаті праці та стимулювання виконання термінових завдань. Вона надає можливість винагороджувати працівників за досягнення, які не враховуються у звичайних системах стимулювання.

Щодо регламентації державними органами, важливо зберігати баланс між контролем та гнучкістю. З одного боку, регулювання може забезпечити справедливість та відповідність стандартам, з іншого – надмірне втручання

може обмежити можливості підприємства у розвитку та стимулюванні працівників. Тому важливо постійно адаптувати політику стимулювання до потреб організації та змін на ринку праці.

Розроблення відповідних положень, критеріїв диференціації винагород і методичних матеріалів внутрішнього характеру є важливим кроком для забезпечення справедливості і прозорості в процесі надання винагороди. Це допомагає уникнути конфліктів і недорозумінь серед працівників щодо умов отримання винагороди і сприяє підвищенню довіри до управління.

Зміни у системі заохочення відображають нові умови функціонування підприємства і можуть сприяти підвищенню мотивації працівників та покращенню результатів діяльності підприємства в цілому.

Отже, впровадження системи преміювання персоналу є важливим кроком для підвищення мотивації та продуктивності працівників на підприємстві. Ефективно спроектована система нагород може стимулювати працівників до досягнення високих результатів, сприяти збереженню талановитого персоналу та підвищенню загальної ефективності бізнесу. Важливою складовою успішної системи преміювання є чесність, прозорість та справедливість в розподілі винагород, що сприяє підвищенню мотивації та довіри серед персоналу. Таким чином, організація преміювання персоналу може стати ключовим інструментом у забезпеченні успішності та конкурентоспроможності підприємства.

2.2. Регулювання робочого часу та заохочення наданням вільного часу

Справді, мотивація персоналу має багато різних аспектів, і статусна мотивація є одним із найважливіших. Прагнення до отримання вищого статусу, бажання посісти вищу посаду або працювати у сфері, яка вважається престижною, може суттєво впливати на мотивацію працівників. Проте, є й інший бік статусної мотивації. Бажання мати високий статус може бути також пов'язане з прагненням до лідерства в колективі та досягненням вищого неофіційного статусу серед співробітників.

Сучасна практика виявляє, що лише матеріальні стимули не завжди ефективні для підтримки високої продуктивності та задоволеності працівників. Тому більше уваги приділяється розвитку системи статусної мотивації, що включає в себе можливість кар'єрного росту, визнання успіхів та досягнень працівників.

Однією з нагальних потреб кожної людини є вільний час і сприятливий режим робочого часу. З огляду на це до пріоритетних напрямків посилення мотивації трудової діяльності можна віднести регулювання робочого часу та заохочення вільним часом. Світовий і вітчизняний досвід свідчать, що нині на практиці склалася ціла низка моделей гнучкої організації робочого часу та підвищення ролі вільного часу, які розглядаються як складові нетрадиційних методів посилення мотивації до праці.

Додаткове надання вільного часу є одним із ефективних інструментів зовнішньої мотивації персоналу. Цей підхід має кілька основних форм:

1. *Диференціація відпусток.* Це означає зміну тривалості основної відпустки та надання різних додаткових відпусток, наприклад, літніх і зимових, надання можливості працювати неповний робочий день або тиждень, скорочення робочого періоду і т. д.

2. *Додаткові відпустки за специфічні умови праці.* Працівникам, які працюють в умовах з ненормованим робочим днем або в шкідливих умовах,

можуть надаватися додаткові відпустки. Також можуть бути передбачені відпустки для працівників з тривалим стажем на одному підприємстві.

3. *Стимулювання до певних видів діяльності.* Додаткові відпустки можуть бути спрямовані на залучення працівників до певних видів діяльності, наприклад, роботи на державній службі.

4. *Компенсація психологічного та фізичного навантаження.* Відпустки можуть компенсувати підвищене психологічне або фізичне навантаження на працівників в процесі роботи.

5. *Творчі відпустки.* Це може включати відпустки, надані працівникам для написання дисертаційних робіт, підручників та інших творчих завдань.

Ці підходи до надання додаткового вільного часу можуть бути ефективними засобами мотивації персоналу, оскільки вони враховують індивідуальні потреби та умови праці працівників.

Слід враховувати важливість уважного підходу до застосування нетрадиційних методів регулювання робочого часу та вільного часу. Скорочення робочого стажу, яке було популярним у минулому, показало, що такий захід може мати негативні наслідки, оскільки по-перше, це може не призвести до очікуваного зменшення напруження на ринку праці, оскільки фірми можуть втратити досвідчених працівників, які є важливим ресурсом. По-друге, значні зміни у віковій структурі персоналу можуть бути небажаними, оскільки молоді працівники не завжди можуть компенсувати досвідчених колег.

Отже, важливо зберігати баланс у структурі персоналу, щоб використовувати потенціал як молодих, так і досвідчених працівників. Моделі поступового виходу на пенсію можуть бути ефективним способом забезпечення цього балансу, дозволяючи поєднувати високий динамізм молодих працівників з досвідом та знаннями немолодих колег. Такий підхід також враховує демографічні тенденції, такі як старіння населення.

Перерозподіл робочого часу – це метод стимулювання, який набув значного поширення в останні роки. Його реалізується через надання

працівникам можливості самостійно визначати початок, закінчення і тривалість робочого дня. Однак це робиться за умови дотримання загальної місячної або тижневої норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм і завдань, а також забезпечення нормального ходу виробничого процесу.

Найпоширенішою формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або ковзний графік. Дуже поширені й ефективно застосовуються ковзні графіки роботи в західноєвропейських країнах. Так, уже на початку 80-х рр. їх використовували 75% фірм Франції, 69% — Нідерландів, 68% — ФРН, 66% — Швеції. Численні дослідження і спостереження свідчать, що за достатньої кваліфікації (коли не потрібна повсякчасна допомога майстра чи бригадира) і змістовної роботи самостійне регулювання робочого часу сприяє підвищенню продуктивності праці. При цьому стають другорядними проблеми, пов'язані з невиходами на роботу у зв'язку із захворюванням, сімейними чи іншими непередбаченими обставинами [7].

Використання гнучких графіків роботи в ПАТ ПВП «Енергія» є важливим кроком у підвищенні трудової мотивації працівників. Це дає їм більшу можливість управляти своїм робочим часом, враховуючи як професійні, так і особисті обов'язки і інтереси. Проте, важливо, щоб працівники розуміли відповідальність за використання цих можливостей та були самоорганізовані, щоб забезпечити нормальний хід виробничого процесу.

У тих випадках, коли потрібна одночасна присутність кількох працівників на ділянці, де є технологічний процес, режим гнучкого робочого часу може бути не застосований. У таких ситуаціях можливо мотивувати працівників, надаючи їм право на встановлення параметрів робочого часу на основі домовленості між ними. Це сприяє внутрішньому спілкуванню та підтримує командну роботу.

Такий підхід до організації робочого часу дозволяє ПАТ ПВП «Енергія» ефективно поєднувати потреби працівників і вимоги виробничого процесу, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності працівників.

Використання ковзних графіків роботи і створення банку часу є ефективним методом стимулювання працівників і підвищення їхньої продуктивності. Це дозволяє працівникам більш гнучко керувати своїм робочим часом і використовувати надлишок відпрацьованого часу для отримання додаткової відпустки, відгулу чи погашення заборгованості.

Проте, важливо враховувати, що ці переваги доступні лише тим працівникам, які демонструють високу свідомість, організованість і дисциплінованість у своїй роботі. Такий підхід дозволяє підтримувати високі стандарти роботи та досягати поставлених цілей.

У ПАТ ПВП «Енергія» ковзний графік роботи застосовується як для працівників складу, так і для вантажників, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів у періоди як інтенсивного товарообороту, так і його зниження.

Проте, треба відзначити, що регулювання часу відпусток працівників обмежене графіком роботи підприємства та інтенсивністю товарообороту. Це обмеження може впливати на можливість працівників планувати свій відпочинок у зручний для них спосіб.

Як підсумок, впровадження системи контролю над робочим часом та заохочення працівників шляхом надання вільного часу є важливими аспектами управління персоналом. Це сприяє не лише підвищенню продуктивності та збереженню мотивації працівників, а й сприяє створенню здорового балансу між роботою та особистим життям. Такий підхід сприяє створенню позитивного робочого середовища, де працівники відчують себе підтриманими та цінними, що в свою чергу сприяє досягненню більш високих результатів та забезпечує успішність організації в цілому.

2.3. Контрактна форма найму й оплати праці та її мотиваційна роль

Контрактна форма трудового договору дійсно стає все більш поширеною у сучасних умовах. Це обумовлено необхідністю у більш гнучких умовах праці, які враховують індивідуальні особливості працівника і специфіку його професійної діяльності.

У багатьох країнах світу контрактна форма трудового договору вже давно є стандартом у бізнесі та інших галузях діяльності. Вона дозволяє сторонам домовлятися про конкретні умови праці, включаючи визначення обов'язків, відповідальності, терміну дії договору та умови розірвання. Це дозволяє краще враховувати індивідуальні потреби та можливості працівників, створює більш гнучкі умови праці і сприяє ефективнішому використанню робочого потенціалу. Однак, при використанні контрактів важливо дотримуватися принципів справедливості, рівних умов праці для всіх працівників, а також забезпечувати їхні права та соціальний захист.

Зміст контракту в трудовому законодавстві України впроваджено в 1991 році, згідно з яким контракт є спеціальною формою трудового договору, за якою сторони мають можливість установлювати строк дії, права, обов'язки та відповідальність (включно з матеріальною), оплату праці, організацію праці працівника, умови розірвання договору за згодою сторін.

Зазначене визначення містить два ключові принципові положення. По-перше, контракт представляє собою спеціальну форму угоди між працівником та власником підприємства, організації або вповноваженим ним органом, що визначає обов'язки та права кожної сторони. Працівник зобов'язується виконувати роботу, а власник — сплачувати заробітну плату та створювати необхідні умови праці, які передбачені законодавством. По-друге, контракт надає сторонам можливість самостійно домовлятися про багато питань, які зазвичай регулюються законодавством і не можуть бути змінені навіть сторонами звичайного трудового договору.

Отже, контракт у трудовому законодавстві відображає тенденцію до відмови від централізованого регулювання умов праці на користь договірної їх установлення. Це дає більшу гнучкість та можливість адаптації умов праці до конкретних потреб і умов працівників та роботодавців.

Одним із ключових аспектів контракту є поглиблення договірної сфери регулювання індивідуальних умов праці та оплати праці. Це означає, що сторони можуть узгоджувати умови контракту відповідно до своїх потреб та інтересів, що надає більшу гнучкість та можливість індивідуалізації умов праці. Одночасно це підвищує відповідальність сторін за виконання умов контракту та забезпечення прав та інтересів кожної сторони.

Контракт також має строковий характер, оскільки визначається не тільки характером обов'язків, але й їхньою орієнтацією на досягнення певних завдань чи результатів у визначений період. Це відрізняє контракт від звичайного трудового договору, який може мати більш нестроковий характер.

Контракт, на відміну від звичайного трудового договору, завжди укладається в письмовій формі. Це зумовлено розширенням сфери індивідуально-договірної регулювання відносин сторін [34].

Таким чином, контракт як форма трудового договору дозволяє більш детально визначити обов'язки працівника та досягнення конкретних цілей, що сприяє якісній і ефективній роботі.

Слід зауважити, що перехід на контрактну форму трудового договору також може мати свої виклики, зокрема, щодо визначення чітких критеріїв для оцінки результатів роботи, уникнення конфліктів між сторонами, а також забезпечення дотримання прав працівників. Тому важливо ретельно розробляти та виконувати контрактні угоди з урахуванням інтересів обох сторін.

Разом з тим, контрактна форма трудового договору має свої переваги, які зумовлені її специфічними властивостями. Особливий характер

контракту, який поєднує в собі елементи строкової угоди та цивільно-правового договору підряду, дійсно дозволяє забезпечити ряд позитивних результатів:

1. *Стабільну якість праці і зростання ефективності.* Орієнтація на конкретні результати роботи дозволяє працівникам і роботодавцям чітко визначати очікувані від них результати та відповідальність за їх досягнення. Це може сприяти підвищенню якості та ефективності виконаної роботи.

2. *Додаткова відповідальність сторін.* Контрактна форма трудового договору стимулює підвищену відповідальність як працівників, так і роботодавців за виконання умов контракту. Це сприяє більш чіткому та ретельному виконанню трудових обов'язків, а також може стимулювати ініціативу працівників.

3. *Створення сприятливих умов праці.* За допомогою контрактів можуть бути встановлені конкретні умови праці, які враховують індивідуальні потреби та можливості працівників. Це може сприяти створенню більш комфортного та продуктивного робочого середовища.

Отже, контрактна форма трудового договору може бути ефективним інструментом для забезпечення стабільності, ефективності та взаємної відповідальності в трудових відносинах.

Застосування контрактної форми трудового договору є доцільним, особливо у випадках, коли виконання роботи потребує від працівника особливих ділових якостей, здібностей і професійних навичок, ініціативи й самостійності.

Проте варто враховувати, що механічне переведення всіх працівників на контрактну форму трудового договору може бути невиправданим. Це оскільки не для всіх видів робіт і не для всіх працівників контрактна форма буде найбільш ефективною та доцільною. В деяких випадках, зокрема там, де робота передбачає рутинні або стандартизовані процеси, звичайний трудовий договір може бути більш прийнятним і зручним для обох сторін.

Контрактна форма трудового договору має і певні вади, серед яких посилення залежності найманих працівників від роботодавців та відчуття невпевненості у майбутньому. Така форма може створювати психологічний дискомфорт серед працівників, особливо якщо контракти укладаються на короткі строки або без визначених гарантій стосовно подальшого зайняття.

Також важливо підкреслити, що контрактна форма трудового договору має бути узгоджена з відповідним законодавством. Це означає, що вона повинна застосовуватися лише у випадках, які прямо передбачені законом. Такий підхід забезпечує більший захист трудових прав найманих працівників і запобігає можливим зловживанням з боку роботодавців або невинуватеному застосуванню контрактів.

Іншим принциповим питанням є строки і форма контракту. Контракт є строковим трудовим договором, тобто таким, строк дії якого встановлюється сторонами за обоюдною згодою. Відповідно до ст. 23 КЗпП строковими трудовими договорами вважаються трудові договори, які [39]:

- укладаються на певний строк, установлений за погодженням сторін;
- укладаються на час виконання конкретної роботи.

Стаття 24 Кодексу законів про працю України чітко визначає порядок укладання контракту, його форму та чинність. Згідно з цією статтею, контракт повинен бути укладений в письмовій формі і підписаний роботодавцем і працівником, якого беруть на роботу за контрактом. Контракт оформляється у двох примірниках, що мають однакову юридичну силу, і зберігається кожною зі сторін контракту. Якщо працівник згоден, копію укладеного з ним контракту можна передати профспілковому чи іншому органу, уповноваженому репрезентувати його інтереси, для контролю за додержанням умов контракту [39].

Контракт набуває чинності з моменту його підписання або з дати, визначеної сторонами, і може бути змінений тільки за згодою сторін, викладеною в письмовій формі. Важливою деталлю є те, що контракт є підставою для видання наказу або розпорядження про прийняття працівника

на роботу з дня, встановленого в контракті за згодою сторін. Таким чином, стаття 24 КЗпП регламентує важливі процедури та умови укладання трудового контракту [39].

Так у відповідності до Статуту ПАТ ПВП «Енергія» його трудовий колектив складається з громадян, які приймають участь в його діяльності на підставі укладених трудових договорів (контрактів) (ст.12.8). Прийом на роботу працівників підприємства здійснюється шляхом укладання контрактів у письмовій формі на визначений строк. У контракті вказана трудова функція (посада) працівника, права та обов'язки сторін, розміри посадового окладу, умови звільнення та відповідальності (ст.12.4).

Так, контрактна форма трудового договору дійсно надає більше гнучкості у встановленні умов матеріальної відповідальності працівників за шкоду, заподіяну підприємству чи організації. Згідно із чинним трудовим законодавством, розмір матеріальної відповідальності працівника обмежений його середньомісячним заробітком, як правило. Однак за домовленістю між сторонами контракту може бути встановлено більш жорсткі або лояльні умови щодо відшкодування шкоди.

Контракт може передбачати розширений перелік підстав для повної матеріальної відповідальності працівника, а також встановлення кратної матеріальної відповідальності за заподіяну шкоду. Зокрема, в контракті може бути зазначено випадки, коли працівник несе матеріальну відповідальність за шкоду у розмірі, перевищуючому його середньомісячний заробіток.

Крім того, контракт може передбачати встановлення специфічних видів матеріальної відповідальності, таких як неустойка, яка може бути застосована як засіб стимулювання до виконання обов'язків як працівниками, так і власником. Однак важливо, щоб умови контракту були відповідні законодавству та не порушували права працівників.

Контрактна форма трудового договору уможливорює застосування й нових підходів до умов розірвання контракту, що впливає зі ст. 21 КЗпП, яка дає право самостійно встановлювати ці умови. У контракті є можливим

як обмеження підстав припинення трудового договору, зазначених у законодавстві, так і запровадження додаткових [39].

Встановлення додаткових підстав для припинення контракту в контракті може бути корисним для підприємства, оскільки це дозволяє забезпечити додатковий рівень контролю та захисту інтересів підприємства у випадках, коли звичайне трудове законодавство може бути недостатнім.

Проте важливо, щоб такі додаткові підстави були чітко визначені і відповідали законодавству, щоб уникнути можливих суперечностей та порушень прав працівників. Також важливо, щоб умови контракту були доступні для працівників і вони мали змогу ознайомитися з ними перед підписанням.

Застосування контрактної форми найму та оплати праці має значний вплив на мотивацію працівників та ефективність організації в цілому. Ця форма найму передбачає чітку специфікацію умов праці, включаючи заробітну плату, бонуси та інші вигоди. Це дозволяє працівникам мати чітке уявлення про те, які результати їм потрібно досягти для отримання винагороди, що в свою чергу стимулює їх до більш високої продуктивності та результативності. Крім того, контрактна форма найму може створювати більш справедливую систему оплати праці, оскільки вона базується на конкретних досягненнях та внеску кожного працівника. Таким чином, використання контрактної форми найму може бути важливим чинником для забезпечення мотивації та досягнення успіху для ПАТ ПВП «Енергія».

Розділ 3. Напрямки удосконалення системи мотивації персоналу підприємства

3.1. Необхідність постійного удосконалення методів мотивації

Серед ключових концепцій у науці управління, в даний час особливу увагу приділяють концепціям наукового та адміністративного управління, а також підходам до управління, що базуються на психології та людських відносинах, а також на науці про поведінку людей. В практиці управління, як і в будь-якому іншому реальному процесі, не існує так званих «чистих» моделей. Кожна система управління поєднує в собі кілька концепцій і структур, орієнтуючись на оптимізацію функціонування компанії в тих або інших умовах. Так, проблема сповільнення горизонтальної комунікації, яка виникає в межах концепції адміністративного управління, може бути вирішена частково за допомогою використання «містків Файоля» (горизонтальних каналів формальної комунікації), в межах застосування концепції управління з позиції психології і людських відносин. Використання тільки одного з підходів до управління компанією неминуче приводить до кризи.

Тому для раціонального управління у ПАТ ПВП «Енергія» необхідно вибирати таку комбінацію методів управління, що дозволяють найефективніше керувати підприємством і максимізувати результат її діяльності.

У 1997 році в східній частині США було проведено дослідження серед топ-менеджерів медичних центрів, метою якого було визначити, який з існуючих підходів до управління є найбільш ефективним і має великі перспективи в майбутньому. Розглядалися два основних підходи до управління: *carable management* (так званий «традиційний менеджмент»), заснований на централізовано – регульованих діях ієрархічної структури, і підхід, що йменують *transformational factors* («трансформаційний менеджмент»), що характеризує роботу перебудованої організації [4].

Під традиційним менеджментом розуміють дії, що здійснюються керівником, такі як складання планів і прогнозів, жосткий контроль за їхнім виконанням і відповідне заохочення співробітників. В основному цей підхід до управління компанією орієнтований на числові показники діяльності і директивне управління. Трансформаційний підхід робить акцент на розвитку таких відносин в організації, що дозволяють підлеглим працювати «краще, ніж вони можуть» [17]. Подібне управління включає ефективну взаємодію всіх структур компанії, мотивацію співробітників, прояв турботи, а також творчий колективний підхід до рішення будь-якого завдання. Роль керівника в даному випадку складається не в прийманні рішення по кожній з виникаючих проблем, а спостеріганні за тим, щоб усі рішення були прийняті, виходячи з інтересів злагоджено працюючої команди.

Аналіз результатів проведеного дослідження показав, що керівники найбільш ефективно працюючих підприємств застосовують у своїй роботі як методи традиційного менеджменту, так і трансформаційний підхід, прагнучи підтримувати розумний баланс цих двох підходів до управління. Ґрунтуючись на практиці традиційного менеджменту, вони не бояться застосовувати методи трансформаційного підходу у випадку, якщо це необхідно. Останній дозволяє побудувати нову культуру відносин, що у даний час набуває все більш важливого значення в будь-якій організації.

Таким чином, для ефективної роботи ПАТ ПВП «Енергія» необхідне використання розумної комбінації цих двох методів менеджменту, ключову роль у якій має відігравати мотивація персоналу підприємства.

Історично склалося так, що роль менеджера ніколи не визначалася в «командних» термінах. Хороші менеджери були сильними, авторитетними, незалежними. Вони могли планувати, організовувати, керувати і контролювати. Ці риси і зараз є основними в роботі менеджера, але до них додалося ще кілька найважливіших здібностей, якими повинен володіти ефективний керівник. В даний час умови, в яких працюють компанії, стали надзвичайно складні і непередбачувані, вимагають від керівників вміння

оперувати величезними обсягами інформації, швидко пристосовуватися до змін на ринку і координувати роботу структур, що динамічно розвиваються.

Щоб ефективно працювати в таких умовах, менеджери ПАТ ПВП «Енергія» повинні володіти відповідними якостями характеру і гнучкістю, що дозволить визначати і використовувати потрібний метод управління в кожній конкретній ситуації.

Ел Данлап, протягом двох років керував американською компанією «Sunbeam» (Санбім). Він висловив бажання оцінювати ефективність своєї роботи за допомогою результатів, при цьому визначив єдиний показник, який для нього має важливість – зміну вартості акцій компанії. Дійсно, менш ніж за два роки вартість акцій його компанії виросла більш ніж у 4 рази. Застосовуючи один з методів антикризового управління – «скорочення витрат» шляхом звільнення половини робітників і продажу неприбуткових активів, він завоював ненависть усіх співробітників компанії. Шляхом скорочення робочих місць і продажем активів він значно покращував стан підприємства. Але в даний час подібний однобічний підхід не дозволяє ефективно організовувати роботу на підприємстві. В доповнення скорочення витрат компанія повинна знайти шляхи для збільшення постачання товарів і створити сприятливу психологічну атмосферу в колективі, мотивувати персонал.

Інший приклад – Ян Робінсон – виконавчий директор шотландської компанії «ScottishPower» (Скоттиш Пауер). Пояснюючи успіх компанії злагодженою роботою її команди, Робінсон говорить: «Я зібрав навколо себе дивних людей, і я слухаю їхні ідеї». Люди, що добре знають цю компанію, говорять, що основний його вплив відобразився на розширенні її горизонтів за межі Шотландії. Здобуваючи одну компанію за іншою, він застосовував ті ж методи антикризового управління, що використовувалися в компанії «Sunbeam». Але, розширюючи свою компанію і підвищуючи якість послуг, він вивів її на новий якісний рівень [4].

Зважаючи на його комунікабельність і дипломатичність, він описує

свій стиль управління як "відкритий". Він гнучко використовує різноманітні методи управління та завжди чітко ставить завдання перед співробітниками, використовуючи при цьому найсучасніші методи мотивації персоналу. Крім того, він знає всі проблеми колективу і формує команду, задоволену своєю роботою, а приєднуючи компанію до різних програм доброчинності, показуючи тим самим себе з хорошої сторони перед владою і лідерами профспілок, він спрощує рішення багатьох важливих питань.

Приведені вище приклади показують два різних підходи до управління компанією. Тому найважливішу роль в управлінні ПАТ ПВП «Енергія» повинна відігравати зацікавленість співробітників в ефективній роботі саме їхнього підприємства, а також взаємини між співробітниками і менеджерами в середині підприємства.

Сьогодні сучасний менеджер має вміти створювати творчу та дружню атмосферу всередині компанії та мотивувати персонал. Останні кілька років за кордоном цьому приділяють особливу увагу, розробляючи нові методи мотивації персоналу підприємств. Багато компаній по-новому дивляться на методи мотивації співробітників, що вже застосовуються на практиці.

Персонал, безперечно, є найважливішим активом компанії. Тому першочерговим завданням ПАТ ПВП «Енергія» є забезпечення належної уваги та підтримки свого персоналу, налагодження взаємозв'язків між співробітниками підприємства, одночасно мотивуючи їх.

Крім того, застосування будь-яких методів антикризового управління «замикається» на персоналі компанії, будь те зменшення витрат або збільшення продуктивності праці. Тому основною метою менеджера в період проведення реформ на підприємстві є турбота про персонал компанії. Одним з активних прихильників цього підходу є Пьер Родір, виконавчий директор компанії «Пешіне» (четвертого за розміром у світі виробника алюмінію і першої компанії у виробництві пакувальних матеріалів) [24].

Ціль програми реструктуризації, що почалася в 2007 році, полягала в зменшенні витрат на виробництво до \$634 млн. (на 20%) до кінця цього року.

Спочатку передбачалося звільнити близько 5000 співробітників компанії (14%), включаючи 2700 у Франції. Повідомляючи результати виконання своєї програми за 2008 рік, компанія відзначила, що зменшення витрат зроблене на 50%, а скорочення робочої сили — на 60% від наміченого обсягу. Родір також звернув увагу на використання капіталу. Він ввів мінімальний показник прибутковості на вкладений капітал у розмірі 11%. Ті функціональні одиниці, що не виконували цей показник були ліквідовані.

Побачивши, що здійснювані дії ведуть до суттєвого скорочення співробітників, і розуміючи першочергову роль персоналу в організації, він був змушений спонукати робочу силу, що залишилася, працювати більш продуктивно. Він провів реструктуризацію компанії на всіх рівнях, навчив керівний склад новим методикам управління. Крім того, проводячи дослідження, він надає співробітникам інформацію про витрати на функціонування заводів і показує, що вони вищі, ніж у конкурентів. Це створює хорошу мотивацію серед звичайних робітників. Ще одним могутнім мотиваційним фактором є інвестиції в модернізацію заводу. Говорячи співробітникам, що в випадку успішної роботи на заводі буде зроблена заміна устаткування, а умови їхньої праці покращаться, пробуджує в них бажання енергійніше працювати. Люди дуже чуттєві до подібних факторів. На додаток до цього, звільняючи людей, компанія не кидає їх на призволяще, а намагається знайти для них роботу в інших організаціях.

Для того, щоб бути ефективним, керівник має бути видимим у буквальному значенні цього слова. Цінність безпосереднього контакту керівника з підлеглим неможливо переоцінити. Він дає можливість використовувати зворотний зв'язок у подальшій роботі керівника. Використовуючи різні психологічні прийоми, більшість топ-менеджерів намагаються не втрачати постійного контакту з підлеглими.

Ел Зиен, виконавчий директор компанії Жілетт, персонально знає практично всіх співробітників своєї величезної корпорації. Постійно зустрічаючись з ними під час своїх поїздок по різних країнах, він проводить

близько 800 зустрічей щорічно, демонструючи свою турботу про підлеглих і цікавлячись їх успіхами. Такі зустрічі надають можливість для двостороннього спілкування, у процесі якого цілі корпорації доводяться безпосередньо до людей, що забезпечують їхнє досягнення. Більш того, вони дозволяють керівникові відчути реальну атмосферу, що панує серед співробітників компанії, перейнятися психологічним настроєм і зрозуміти проблеми підлеглих, спілкуючись з ними прямо, минаючи кілька рівнів менеджменту [24].

Мері Кэй Эш — виконавчий директор компанії Мэри Кэй Косметиці, відправляючись у поїздки по країні або за кордон, постійно бере із собою кращих співробітників, намагаючись підтримувати контакт з їх максимальною кількістю. Запрошуючи нових співробітників фірми до себе додому і пригощаючи їх домашніми солодощами, вона знову і знову розповідає свою історію успіху, надихаючи їх на більш активну роботу. Її уважність до співробітників дозволила зменшити плінність кадрів у компанії й уможливила збільшення обсягу щорічних продажів до \$950 млн [4].

Сэм Уолтон, засновник компанії Уол-Мартп, думає що уважне ставлення до співробітників є найважливішим фактором успіху керівника. У нього діє план регулярних візитів у свої магазини, розташовані в різних частинах країни. Неухильно дотримуючись свого плану, він регулярно зустрічається з співробітниками, розмовляє з ними, спостерігає за роботою магазинів і за тим, як співробітники спілкуються з клієнтами. Іноді він проводить цілий день у вантажівці, разом з водієм здійснюючи доставку товарів у магазини. Він персонально відповідає на листи, що надходять від співробітників у штаб-квартиру компанії, а всі співробітники, що приїжджають у цей офіс компанії обов'язково мають можливість з ним зустрітися. Такою поведінкою цей керівник дає співробітникам можливість зрозуміти, що будь-які їхні пропозиції цінні для компанії, і що керівництво прислухається до їх голосу.

З приведених прикладів видно, що мотивація персоналу на

підприємстві повинна відігравати найважливішу роль і визначати якість роботи підприємства.

Керівництво Вискас Билдинг Сепплайз базується на близькому спілкуванні з персоналом, який він воліє називати «колегами». Для творчих співробітників підприємства він знайшов могутній мотиваційний фактор: той співробітник, що запропонує кращу ідею місяця, одержує в користування на певний час один з «Ягуарів», що стоять на балансі компанії. Цей простий прийом привів до того, що співробітники почали мислити творчо, і в перший місяць надійшло близько 2000 корисних пропозицій.

Ще один важливий мотиваційний фактор, що використовують багато сучасних топ-менеджерів — пряма участь співробітників організації в її фінансуванні. Це здійснюється, як правило, шляхом надання можливості співробітникам придбати акції компанії. Цей прийом успішно застосовував Жан-Рене Форту, виконавчий директор французької компанії Роне-Пулен, що є в даний час сьомою за розміром у світі фармацевтичною групою і нараховує майже 80 000 співробітників у 160 країнах [34]. Після того, як у 1982 році Президент Франції націоналізував компанію, вона практично була зруйнована, і ходили чутки про її можливе банкрутство ще до початку нового тисячоріччя. Після вступу на посаду Форту борги компанії почали зменшуватися, а продуктивність праці підвищилася. Першим з його кроків була вимога, щоб ведучі менеджери компанії володіли її акціями в розмірі не меншому їхнього річного доходу. Застосування цього прийому привело до того, що після 1993 року, у якому компанія була «реприватизирована», вартість її акцій подвоїлася.

Аналогічної політики дотримувався Стен Ших, виконавчий директор Ейсер Груп, що займає серед комп'ютерних компаній сьоме місце у світі і має дохід більш \$ 6 млрд. У 1996 році Business Week International вибрала його одним з 25 топ-менеджерів року [8]. Працюючи ще в компанії Малтітек, Стен дотримувався таких принципів керівництва, що допомагали йому керувати такою величезною корпорацією. Роблячи акцент на

індивідуальному інтересі кожного з учасників команди, він змушує всю команду працювати для досягнення загальної мети. Його компанії були необхідні дві речі: талант і капітал. І те, і інше він отримав від власних співробітників. Він увів програму придбання акцій компанії її співробітниками, відповідно до якої персоналові надавалася можливість реінвестувати частину заробітної плати в акції компанії. Співробітників не зобов'язували купувати акції, але більшість з них самі прагнули до цього. Почавши програму з менеджерів компанії, пізніше він підключив до неї і рядових співробітників. В результаті протягом перших п'яти років дії цієї програми компанія не мала потреби в зовнішніх джерелах фінансування.

Розглянуті приклади практичного застосування методів мотивації персоналу показують важливість внутрішніх відносин у ПАТ ПВП «Енергія».

Керівництво ПАТ ПВП «Енергія» повинно створити сприятливий мікроклімат у своїй корпорації, навчити співробітників любити своє підприємство і постійно підвищувати якість праці.

Західні компанії вже давно живуть за законами ринку, Україна ж тільки вступає на цей шлях. Тому для українських підприємств, і ПАТ ПВП «Енергія» в тому числі, вивчення досвіду ведення бізнесу в розвитих країнах дозволить уникнути багатьох помилок, які закордонні підприємства виправляли протягом багатьох десятиліть. Особливо важливими в цьому зв'язку є ті методи мотивації персоналу підприємства, що дотепер не застосовувалися у ПАТ ПВП «Енергія», використання яких в останні кілька років почали новий розвиток у західних компаніях.

3.2. Мотиваційний моніторинг як умова ефективного впливу на поведінку персоналу

Мотиваційний моніторинг є важливим інструментом для підвищення продуктивності та задоволення персоналу на робочому місці. Зрозуміння мотиваційних факторів дозволяє керівництву ефективно впливати на поведінку працівників, стимулюючи їх до досягнення цілей організації та сприяючи підвищенню загального рівня задоволення від роботи. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, розуміння та ефективне управління мотивацією персоналу стає ключовим чинником для успіху підприємства.

Створення передумов для керованого мотиваційного процесу дійсно важливе для успішного управління персоналом. Необхідно мати повну і достовірну інформацію про об'єкт управління, що включає розуміння потреб та мотивів працівників. Постійне відстеження стану та динаміки мотиваційної спрямованості персоналу допомагає вчасно виявляти зміни та реагувати на них. Також важливо ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і прогнозувати їх, оцінюючи вплив на мотивацію та ефективність праці.

Мотиваційний моніторинг є важливою складовою системи моніторингу соціально-трудової сфери. Він дозволяє регулярно оцінювати зміни в мотивації працівників, прогнозувати розвиток подій та запобігати негативним тенденціям. Запровадження системи мотиваційного моніторингу допомагає збирати та аналізувати інформацію про мотиваційну спрямованість персоналу для прийняття управлінських рішень.

Дійсно, традиційні методи збирання даних про мотивацію персоналу можуть бути недостатньо ефективними. Сучасні організації повинні активно використовувати нові технології та методи для збору та аналізу даних з метою кращого розуміння потреб та мотивів працівників і прийняття ефективних управлінських рішень.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. З урахуванням того, що на мотиваційні настанови працівників впливають чинники – мотиватори на рівні регіону й держави, стає необхідним проведення мотиваційного моніторингу й на таких високих рівнях. З цією метою треба створити відповідні служби мотивації або принаймні призначити відповідальних [24].

Головною метою моніторингу в Україні на національному й регіональному рівнях має стати підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів про фактичний стан мотивації трудової діяльності населення в окремих регіонах, розробка рекомендацій для подолання виявлених недоліків, прогнозування можливого загострення найактуальніших проблем у сфері соціально-трудових відносин [10].

Внутрішні служби мотивації на підприємствах грають ключову роль у створенні ефективної системи мотивації працівників. Основні завдання цих служб полягають у вивченні та аналізі потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій та мотивів працівників, а також у прогнозуванні змін у їхній мотиваційній сфері.

Мотиваційний моніторинг допомагає виявити зміни у структурі мотивів працівників та визначити найбільш ефективні стимули для досягнення їхніх особистих цілей та цілей організації. На основі результатів моніторингу можна розробляти та впроваджувати програми мотивації, спрямовані на збільшення задоволеності працівників, підвищення їхньої продуктивності та відповідальності. Такий підхід дозволяє підприємствам ефективно управляти мотивацією персоналу та досягати бажаних результатів в діловій діяльності.

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств, адже нині вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай

поверхово. За таких умов чинні на підприємствах системи матеріальної і нематеріальної мотивації «приречено» на низьку ефективність [10].

Зазвичай керівники можуть сприймати мотивацію працівників в традиційних термінах, таких як заробітна плата, статус або можливості кар'єрного зростання. Проте розвиток сучасного ринку праці та зміни у цінностях нового покоління працівників можуть вимагати перегляду цих уявлень.

У 1946р. в одній з американських фірм провели опитування робітників, яких просили ранжирувати в порядку першості такі десять видів винагороди за роботу. Робітники розмістили запропоновані винагороди в такій послідовності [6]:

1. Повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи.
2. Почуття належності до справ фірми.
3. Співчутливе ставлення з боку менеджерів (інтерес до особистих проблем робітників, бажання допомогти).
4. Стабільність зайнятості.
5. Добра оплата.
6. Цікава робота.
7. Просування по службі.
8. Особисті контакти з менеджерами.
9. Сприятливі умови праці.
10. Дисципліна праці.

Схоже опитування, проведене наприкінці 80-х років, засвідчило, що в ієрархії мотивів робітників сталися суттєві зміни, а зазначені мотиви вже розмістилися в такій послідовності [6]:

1. Цікава робота.
2. Повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи.
3. Почуття належності до справ фірми.
4. Стабільність зайнятості.
5. Добра оплата.

6. Просування по службі.
7. Сприятливі умови праці.
8. Особисті контакти з менеджерами.
9. Дисципліна праці.
10. Співчутливе ставлення з боку менеджерів (інтерес до особистих проблем робітників, бажання допомогти).

Так, підвищення рівня життя, зростання професійно-кваліфікаційного рівня працівників і їхня орієнтація на потреби вищого рівня можуть суттєво змінити ієрархію мотивів.

З підвищенням рівня життя та стандартів соціального благополуччя працівники можуть більше цінувати фактори, які не пов'язані безпосередньо з матеріальними потребами. Наприклад, вони можуть більше цінувати можливість розвитку, самовдосконалення, робочий комфорт, роботу в сприятливому середовищі та можливість відчувати важливість та цінність своєї роботи для суспільства.

Так, проведення регулярних опитувань та аналіз наявної економічної, соціологічної та психологічної інформації дозволяє отримати достовірне уявлення про потреби та мотивації підлеглих. Мотиваційний моніторинг є важливою складовою управління персоналом, оскільки дозволяє виявити зміни у мотиваційних факторах серед працівників та прийняти відповідні заходи для забезпечення їхнього ефективного стимулювання.

Проведення опитувань може дати можливість працівникам висловити свої потреби, проблеми та побажання щодо умов праці, а також виявити, які мотиваційні фактори вони вважають найбільш важливими. Аналіз цих даних допоможе керівництву краще розуміти потреби своїх підлеглих та приймати обґрунтовані управлінські рішення з питань мотивації персоналу.

Для оцінки предмета дослідження – мотивації трудової діяльності в динаміці, взаємозумовленості і взаємозв'язку її із соціально-економічними процесами важливо мати набір ключових характеристик (показників), до яких належать [36]:

а) характеристики трудової діяльності і якості трудового потенціалу – професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки та перепідготовки робочої сили на підприємстві, у регіоні; стан зайнятості; оцінка конкурентоспроможності працівників; форми і методи матеріального стимулювання трудової діяльності та їхня дієвість; форми і методи нематеріальної мотивації та їхня ефективність; умови й організація праці; рівень продуктивності праці; роль і місце праці в ціннісних орієнтаціях працівників; рівень задоволення працею та результатами трудової діяльності; основні мотиви трудової діяльності і зміни їхньої структури тощо;

б) показники рівня життя – номінальна і реальна заробітна плата; структура доходів; диференціація доходів; структура витрат; реальний бюджет працівників та їхніх сімей; рівень забезпечення житлом, послугами медицини, освіти, культури; екологічна ситуація; особиста безпека тощо;

в) характеристика стану суспільної думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави, соціальної спрямованості ринкових перетворень.

Таким чином, система моніторингу мотивації трудової діяльності має базуватися на таких принципах:

- системність – побудова набору оцінних показників для кожного напрямку мотивації трудової діяльності;
- комплексність – отримання й обробка соціально-економічної, соціологічної, психологічної інформації, яка характеризує стан і зміни мотивації трудової діяльності;
- аналітичність – аналіз основних причин зміни стану мотивації трудової діяльності з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників;
- періодичність – регулярне поповнення інформаційної бази, необхідної для розробки ключових характеристик мотивації трудової діяльності;
- виробничо-територіальний підхід – досягнення оптимального поєднання виробничих і територіальних принципів проведення моніторингу

службами мотивації.

У цілому, мотиваційний моніторинг є необхідним елементом для досягнення високої продуктивності та забезпечення задоволення персоналу на робочому місці. Його впровадження дозволяє керівництву ефективно аналізувати та реагувати на мотиваційні фактори працівників, створюючи умови для стимулювання їхнього успіху та розвитку. Це сприяє покращенню робочого середовища, збільшенню ефективності командної роботи та досягненню стратегічних цілей організації. Таким чином, інвестування у мотиваційний моніторинг виявляється важливою складовою для успішного управління персоналом і досягнення успіху підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами випускової роботи можна зробити наступні висновки:

Мотивацію персоналу як галузь практичної діяльності, що безпосередньо пов'язана з реалізацією інтересів суб'єктів господарювання, взаємодією роботодавців і найманих працівників, урахуванням механізмів посилення трудової активності, правомірно розглядати як одну з провідних складових соціально-трудова відносин.

Разом з тим, важливо розуміти, що мотивація лише один з факторів, що впливають на результативність праці. Для досягнення успіху необхідно враховувати й інші аспекти та підтримувати баланс між мотивацією та іншими чинниками, які впливають на продуктивність праці.

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в «укрупненому» вигляді можуть розглядатися як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому й мотивацію правомірно розподіляти на матеріальну, трудову і статусну.

Таким чином, висока заробітна плата може сприяти підвищенню стабільності колективу, зниженню плинності персоналу та стимулювати працівників до досягнення високих результатів, що в цілому сприяє підвищенню ефективності виробництва.

Сучасна практика господарювання підтверджує, що нематеріальні мотиви стають все більш важливими для людей у процесі праці. Можливість самовираження, розвитку та самореалізації, працівник відчуває більшу задоволеність від своєї діяльності. Такі аспекти, як привабливість роботи, її творчий характер, вимогливість та відповідальність, можуть стати потужними мотиваторами для працівника.

Зміни в системі мотивації персоналу відбуваються під впливом розвитку ринкової економіки, змін у соціально-економічному середовищі та у поглядах самих працівників. Тому компаніям слід постійно адаптувати свої підходи до мотивації персоналу, щоб вони відповідали сучасним вимогам та потребам співробітників.

Таким чином, менеджерам важливо мати ясне розуміння своїх власних мотивів і цілей, а також уміти реалізовувати їх у практичну діяльність через короткострокове та довгострокове планування. Це вимагає постійного контролю над власними діями, вміння приймати рішення та відмовлятися від негативних звичок чи звичайних способів реагування у випадках, коли вони заважають досягненню поставлених цілей. Сьогодні сучасний менеджер має вміти створювати творчу та дружню атмосферу всередині компанії та мотивувати персонал. Останні кілька років за кордоном цьому приділяють особливу увагу, розробляючи нові методи мотивації персоналу підприємств.

Як підсумок, важливо стимулювати не лише індивідуальні досягнення, а й співпрацю та командну роботу. Винагородження може бути зв'язане не лише з результатами окремих працівників, але й з успіхами команди в цілому, що сприяє створенню сприятливого робочого середовища та підтримує колективний дух.

Дослідження механізмів мотивації і стимулювання працівників ВАТ ПВП «Енергія» показало, що запровадження одноразових премій та винагород на підприємстві є важливим елементом механізму заохочення працівників, оскільки вони дозволяють виявити вдячність та визнання за досягнення, які можуть бути складні для оцінювання за звичайними критеріями.

Спостереження про ефективність одноразових премій і винагород підтверджують значення різноманітності і непередбачуваності в системі стимулювання. Цей підхід відповідає особливостям людської психології, зокрема, її здатності адаптуватися до постійних стимулів. Впровадження системи преміювання персоналу є важливим кроком для підвищення мотивації та продуктивності працівників на підприємстві. Ефективно спроектована система нагород може стимулювати працівників до досягнення високих результатів, сприяти збереженню талановитого персоналу та підвищенню загальної ефективності бізнесу.

Слід також відмітити, що впровадження системи контролю над робочим

часом та заохочення працівників шляхом надання вільного часу є важливими аспектами управління персоналом. Це сприяє не лише підвищенню продуктивності та збереженню мотивації працівників, а й сприяє створенню здорового балансу між роботою та особистим життям. Такий підхід сприяє створенню позитивного робочого середовища, де працівники відчують себе підтриманими та цінними, що в свою чергу сприяє досягненню більш високих результатів та забезпечує успішність організації в цілому.

На ВАТ ПВП «Енергія» застосовують контрактну форму найму та оплати праці, що має значний вплив на мотивацію працівників та ефективність організації в цілому. Ця форма найму передбачає чітку специфікацію умов праці, включаючи заробітну плату, бонуси та інші вигоди. Це дозволяє працівникам мати чітке уявлення про те, які результати їм потрібно досягти для отримання винагороди, що в свою чергу стимулює їх до більш високої продуктивності та результативності.

Розглянуті приклади практичного застосування методів мотивації персоналу показують важливість внутрішніх відносин у ПАТ ПВП «Енергія».

Керівництво ПАТ ПВП «Енергія» повинно створити сприятливий мікроклімат у своїй корпорації, навчити співробітників любити своє підприємство і постійно підвищувати якість праці.

Західні компанії вже давно живуть за законами ринку, Україна ж тільки вступає на цей шлях. Тому для українських підприємств, і ПАТ ПВП «Енергія» в тому числі, вивчення досвіду ведення бізнесу в розвитих країнах дозволить уникнути багатьох помилок, які закордонні підприємства виправляли протягом багатьох десятиліть. Особливо важливими в цьому зв'язку є ті методи мотивації персоналу підприємства, що дотепер не застосовувалися у ПАТ ПВП «Енергія», використання яких в останні кілька років почали новий розвиток у західних компаніях.

Слід також відмітити, що на ефективність впливу на поведінку персоналу має мотиваційний моніторинг, який є важливою складовою системи моніторингу соціально-трудової сфери. Він дозволяє регулярно

оцінювати зміни в мотивації працівників, прогнозувати розвиток подій та запобігати негативним тенденціям. Запровадження системи мотиваційного моніторингу допомагає збирати та аналізувати інформацію про мотиваційну спрямованість персоналу для прийняття управлінських рішень.

У цілому, мотиваційний моніторинг є необхідним елементом для досягнення високої продуктивності та забезпечення задоволення персоналу на робочому місці. Його впровадження дозволяє керівництву ефективно аналізувати та реагувати на мотиваційні фактори працівників, створюючи умови для стимулювання їхнього успіху та розвитку. Це сприяє покращенню робочого середовища, збільшенню ефективності командної роботи та досягненню стратегічних цілей організації. Таким чином, інвестування у мотиваційний моніторинг виявляється важливою складовою для успішного управління персоналом і досягнення успіху підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязов Р. А. Командний менеджмент : навч. посіб. / Аблязов Р. А., Пазурець Г. І., Дудаєва І. Б.; ред. Р. А. Аблязова. – К. : «Видавничий дім «Професіонал», 2018. – 352 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 2010. – 430с.4____1.2
3. Бабенко А.Г., Бондаревська К.В. Нормування праці : навч. посіб. – Вид. 2-ге, доп. – Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2013. – 158 с.1____1.2
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2014. – 512 с.14____3.1
5. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Режим доступу: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1>.17____1.2
6. Буняк Н.М., Коленда Н.В., Черчик Л.М. Менеджмент. Практична частина: навч. посібник. Луцьк: Терен, 2017. 278 с.....15____3.2
7. Винагородський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 488 с.....11____1.2
8. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління [Текст]: підручник /О. І. Власова, Ю. В. Никоненко. – К.: ЦУЛ, 2016. – 398 с.8____3.1
9. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.....34____1.2
10. Гальчинський А.С., Єщенко П.С., Палкін Ю.І. Основи економічної теорії: Підручник. – К.: Вища шк., 2015. – 372с.13____3.2
11. Гриньова В. М. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. А. Небилиця.

– Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 180 с.

12. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: [монографія] /В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2012. – 184 с.33____1.2

13. Гуторова О.О. Г 97 Основи менеджменту: навч. посібник / О.О. Гуторова / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Харків: ХНАУ, 2009. – 327с.....26____1.1

14. Економіка праці : навчальний посібник [електронний ресурс] / за заг. ред. Г. В. Назарової. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 330 с.....3____1.1;2____1.2

15. Економіка праці і соціально-трудова відносини. Практикум: навчальний посібник / За заг. ред. Л. М. Черчик. Луцьк: СЛУ імені Лесі Українки, 2014. 340 с.

16. Євтушевський В. А. Корпоративне управління [Текст]: /В. А. Євтушевський. – К.: Знання, 2006. – 406 с.

17. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посіб. – К.: Либідь, 2012. – 304 с.9____3.1

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

19. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект): [монографія] / В.М. Мартиненко, С.М. Серьогін, В.О. Євдокимов та ін. – Х.: ХарПІ НАДУ «Магістр», 2018. – 304 с.

20. Кадровий менеджмент : Навчальний посібник / З.М. Пушкар,. Б.Т. Пушкарь. – Тернопіль: Осадця Ю.В., 2017. – 210 с.45____1.1

21. Казановський А.В., Колот А.М. Соціальне партнерство на ринку праці. – К., 2015. – 358с.18____2.1

22. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): [монографія] / П.З. Капустянський. – К.: ІПК ДСЗУ, 2017. – 155 с.24____1.1

23. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): [монографія] / П.З. Капустянський. – К.: ІПК ДСЗУ, 2017. – 155 с.25____1.1
24. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навчальний посібник/ Нац. фармацевт. ун-т. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 202 с.....28____3.1
25. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2011. – 397 с.7____1.1
26. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
27. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та вдосконалення. – К.: Праця, 2017. – 228с.20____1.1
28. Корпоративна культура: навчальний посібник. – К.: ЦНЛ, 2013. – 403 с.
29. Літинська В. А. Управління кар'єрою персоналу : навч. посіб. / В. А. Літинська. – Хмельницький : Цюпак А. А., 2015. – 187 с.43____1.2
30. Мотивація персоналу [Електронний ресурс] : наук.-допом. бібліогр. покажч. / Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, Ф-т економіки і управління, Бібліотека ; уклад. Л. Дейнека. - Луцьк, 2018. – 265 назв.
31. Перебийніс В. І. Формування доходів працівників підприємств : монографія / В. І. Перебийніс, Т. О. Сазонова. – Полтава : ПУСКУ, 2013. – 265 с.37____2.1
32. Психологія управління /Д. І. Дзвінчук, Н. Г. Діденко, О. К. Любчук, В. І. Малімон. – К.: ТОВ "СІК ГРУП УКРАЇНА", 2013. – 293 с.35____1.2
33. Рудьєв В.А., С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів ВНЗ. – Київ: Кондор, 2012. – 310 с.31____1.1
34. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та

практика регулювання: [монографія]. – Кіровоград: Пік, 2013. – 426 с.

.....30____1.2

35. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / М. В. Семикіна ; відп. ред.

В. В. Онікієнко. – Кіровоград : ПВД "Мавік", 2014. – 124 с

.....32____1.1

36. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2019. – 192 с.29____3.2

37. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. – 417 с.

38. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.....44____2.1

39. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> – Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]