

економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Дослідження мотивації праці на підприємстві,  
на прикладі Волочиського машинобудівного заводу ПАТ «Мотор Січ»

Виконав(ла): студент(ка) VI курсу, групи БМм-61  
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Кучинський В.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Галушак М.П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Мосій О.Б.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Малюта Л.Я.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Факультет

економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра

менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

20\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

студенту

Кучинському Володимирі Валерійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

Дослідження мотивації праці на підприємстві,

на прикладі Волочиського машинобудівного заводу ПАТ «Мотор Січ»

Керівник роботи

Галушак Михайло Петрович, к.т.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 31 » серпня 2022 року № 4/7-727

2. Термін подання студентом завершеної роботи 01.12.2022

3. Вихідні дані до роботи Фінансова та інша звітність підприємства, статут підприємства, довідкові матеріали

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1 Теоретичні підходи щодо мотивації персоналу промислового підприємства

2 Дослідження механізмів мотивації та стимулювання праці на Волочиському машинобудівному заводі ПАТ "МОТОР СІЧ"

3 Шляхи вдосконалення мотивації та стимулювання праці на Волочиському машинобудівному заводі

4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Класифікація та зміст методів мотивації та стимулювання праці на підприємствах

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності Волочиського машинобудівного заводу за 2019-2021 рр.

Аналіз плинності кадрів на Волочиському машинобудівному заводі у 2019-2021 рр.

Аналіз структури фонду оплати праці на Волочиському машинобудівному заводі у 2019-2021 рр.

Перелік доплат і надбавок, які передбачені до тарифних ставок чи посадових окладів працівників Волочиського машинобудівного заводу

Розподіл працівників заводу за кваліфікаційними групами залежно від їх професійного рівня

Розрахунок індивідуального кваліфікаційного коефіцієнта

Кваліфікаційні коефіцієнти за кваліфікаційними групами працівників

Розрахунок заробітної плати працівників Волочиського машинобудівного заводу

Порядок проведення оцінки працівників з використанням методу "парних порівнянь"

Таблиця та діаграма парних порівнянь при оцінці якостей претендентів на посаду керівника відділу

Підсумкові ранги претендентів на посаду керівника відділу маркетингу заводу

Зміст та очікувані результати запропонованих програм зворотного зв'язку із керівництвом заводу

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Шерстюк Р.П., д.е.н.		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., ст. викл.		

7. Дата видачі завдання 05.09.2022

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні підходи щодо мотивації персоналу промислового підприємства		
1.1	Теоретичні основи мотивації	20.09.2022	
1.2	Мотивація та стимулювання праці на підприємстві	25.09.2022	
1.3	Зарубіжний досвід мотивації праці	30.09.2022	
2	Дослідження механізмів мотивації та стимулювання праці на Волочиському машинобудівному заводі ПАТ "МОТОР СІЧ"		
2.1	Загальна характеристика діяльності підприємства	10.10.2022	
2.2	Аналіз використання трудових ресурсів на підприємстві та їх оплати праці	17.10.2022	
2.3	Стан мотивації і стимулювання праці на заводі	25.10.2022	
3	Шляхи вдосконалення мотивації та стимулювання праці на Волочиському машинобудівному заводі		
3.1	Підвищення мотивуючої ролі оплати праці персоналу	02.11.2022	
3.2	Розвиток соціально-матеріальних методів стимулювання працівників заводу	09.11.2022	
3.3	Заходи щодо посилення морального стимулювання	16.11.2022	
4	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях		
4.1	Організація охорони праці на Волочиському машинобудівному заводі	20.11.2022	
4.2	Забезпечення захисту робітників та службовців підприємства від уражаючих факторів надзвичайних ситуацій воєнного характеру	22.11.2022	
	Висновки та пропозиції	24.11.2022	
	Бібліографія	26.11.2022	
	Додатки	28.11.2022	

Студент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Кучинський В.В.

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Галушак М.П.

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Тема:** «Дослідження мотивації праці на підприємстві, на прикладі Волочиського машинобудівного заводу ПАТ «Мотор Січ»

Магістерська робота: 76 сторінок, 7 рисунків, 19 таблиць, 1 додаток, 43 літературних джерела.

**Предмет дослідження** - сукупність теоретичних та практичних підходів щодо формування механізмів мотивації праці на Волочиському машинобудівному заводі.

**Об'єкт дослідження** – процес мотивації персоналу на підприємстві.

**Метою роботи** є теоретичне обґрунтування мотиваційних механізмів на підприємстві та впровадження ефективних програм для формування раціональної системи мотивації персоналу

**Методи дослідження** – спостереження, статичного аналізу, порівняльний та відображення наукових досліджень у табличній та графічній формах.

Розглянуто низку рекомендацій щодо розвитку системи мотивації праці, зокрема шляхом оцінювання працівників у вигляді системи коефіцієнтів (балів); визначення претендентів, які найбільш відповідають рівню певної посади, на конкурсній основі з допомогою статистичної оцінки методом «парних порівнянь»; започаткування кількох програм зворотного зв'язку із керівництвом заводу.

**Ключові слова:** стимулювання, мотивація, заробітна плата, персонал підприємства.

## SUMMARY

**Theme:** «Study of labor promotion at an enterprise (Volochnykh machine-building plant PJSC “Motor Sich” as a case study)»

Master Degree thesis contains of 76 pages, 7 figures, 19 tables, 1 appendix, 43 references.

**The Subject of Investigation** - a set of theoretical and practical approaches to the formation of labor motivation mechanisms at the Volochnykh machine-building plant.

**The Object of Investigation**– the process of motivating personnel at the enterprise.

**The Aim of the Work** is theoretical substantiation of motivational mechanisms at the enterprise and implementation of effective programs for the formation of a rational system of personnel motivation.

**Research methods** – observation, static analysis, comparative and display of scientific research in tabular and graphic forms.

Considered a number of recommendations for the development of the work motivation system, in particular by evaluating employees in the form of a system of coefficients (points); determination of applicants who are most suitable for the level of a certain position, on a competitive basis using statistical evaluation by the method of "paired comparisons"; launching several feedback programs with plant management.

**Key words:** stimulation, motivation, wages, personnel of enterprises.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні підходи щодо мотивації персоналу промислового підприємства.....	9
1.1 Теоретичні основи мотивації.....	9
1.2 Мотивація та стимулювання праці на підприємстві.....	13
1.3 Зарубіжний досвід мотивації праці.....	20
Розділ 2 Дослідження механізмів мотивації та стимулювання праці на Волочиському машинобудівному заводі ПАТ "МОТОР СІЧ".....	27
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	27
2.2 Аналіз використання трудових ресурсів на підприємстві та їх оплати праці.....	32
2.3 Стан мотивації і стимулювання праці на заводі.....	40
Розділ 3 Шляхи вдосконалення мотивації та стимулювання праці на Волочиському машинобудівному заводі.....	47
3.1 Підвищення мотивуючої ролі оплати праці персоналу.....	47
3.2 Розвиток соціально-матеріальних методів стимулювання працівників заводу.....	55
3.3 Заходи щодо посилення морального стимулювання.....	62
Розділ 4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.....	66
4.1 Організація охорони праці на Волочиському машинобудівному заводі..	66
4.2 Забезпечення захисту робітників та службовців підприємства від уражаючих факторів надзвичайних ситуацій воєнного характеру.....	68
Висновки та пропозиції.....	70
Список використаних джерел .....	73
Додатки.....	77

## ВСТУП

**Актуальність теми** даної роботи зумовлена тим, що одним з найважливіших чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства є ефективне використання його персоналу. Сьогодні кадри становлять основу ресурсного потенціалу, від якості використання якого багато в чому залежать підсумкові результати діяльності всього підприємства. Саме персонал приводить в дію технічні засоби, результатом чого є вироблена продукція, надані послуги чи виконані роботи. Жодна система управління не буде ефективною, доки не розроблено ефективної моделі мотивації, яка спонукатиме конкретного працівника і цілий колектив до досягнення встановлених цілей. Основним завданням мотивації працівників є підвищення ефективності виробництва за рахунок усестороннього розвитку і розумного застосування творчих сил людини, підвищення рівня її кваліфікації, компетентності, відповідальності, ініціативи.

В українській науковій літературі нема однозначності у трактуванні термінів мотив та стимул, мотивування, мотивація, стимулювання. Однак зміст цих категорій здебільш є сталим. Дослідженнями у цій галузі займались Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Осовська Г.В., Юшкевич О.О, Завадський Й.С., Шапіро С.А., Колот А.М. Попри теоретичні дослідження істотне відставання рівня життя у нашій країні та загалом національного господарства порівняно з економічно розвинутими країнами не дозволяє значно удосконалити мотиваційні механізми на більшості вітчизняних підприємств.

**Метою** даної роботи є теоретичне обґрунтування мотиваційних механізмів на підприємстві та впровадження ефективних програм для формування раціональної системи мотивації персоналу.

**Завданнями** кваліфікаційної магістерської роботи визначено:

- розкрити теоретичні аспекти мотивації праці;
- оцінити системи мотивації персоналу;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності стимулювання та мотивації праці на досліджуваному підприємстві.

**Об'єктом** дослідження є процес мотивації персоналу на підприємстві.

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних та практичних підходів щодо формування механізмів мотивації праці на Волочиському машинобудівному заводі.

**Методи дослідження.** У кваліфікаційній роботі використано наступні методи: спостереження, статичного аналізу, порівняльний та відображення наукових досліджень у табличній та графічній формах.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Наукова новизна роботи полягає у тому, що у ній розвинуто концепцію створення ефективної системи мотивації персоналу через механізми додаткових стимулів з використанням бальної статистичної оцінок якостей працівників.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на збагачення практичної діяльності досліджуваного підприємства пропозиціями щодо розвитку системи мотивації праці, зокрема шляхом оцінювання працівників у вигляді системи коефіцієнтів (балів), що кількісно вимірюють результати їх праці за елементами, а потім застосовуються під час розрахунку розміру заробітної плати за відповідний період; визначення претендентів, які найбільш відповідають рівню певної посади, на конкурсній основі з допомогою статистичної оцінки методом «парних порівнянь»; започаткування кількох програм зворотного зв'язку із керівництвом заводу, що сприятиме досягненню поставлених цілей з максимальною ефективністю.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення даної кваліфікаційної роботи доповідались на II міжнародній науково-практичній конференції: «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації» (Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.).

**Структура й обсяг дипломної магістерської роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, чотирьох розділів, загальних висновків, переліку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 76 сторінок друкованого тексту, вона містить 19 таблиць і 7 рисунків, 1 додаток, список використаних джерел із 43 найменувань.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Теоретичні основи мотивації

Мотивація (від латинського *motivatio*) – це система динамічно взаємодіючих між собою внутрішніх чинників (мотиваторів), які викликають і спрямовують орієнтовану на досягнення цілей поведінку певної особи. Під внутрішніми факторами розуміються потреби, бажання, сприйняття, прагнення, очікування, ціннісні установи і інші психологічні компоненти особистості.

У більш вузькому розумінні мотиваційна діяльність – це вільні, обумовлені внутрішніми спонукальними факторами дії людини, спрямовані на реалізацію своїх інтересів, досягнення своїх цілей, а мотивація праці – це прагнення працівника задовольняти свої потреби (отримувати певні блага) предметами трудової діяльності. Зміст того, що в принципі може мотивувати людину, безмежний, так як все, що виробляється і вироблене суспільством у матеріальній чи духовній сферах в кінцевому результаті по численних видах діяльності, спонукає до різних мотивацій.

Мотив розуміється як внутрішня цінність виконуваної діяльності. Однак, слід відзначити, що сили, які спонукають до дій, знаходяться як зовні, так і в середині людини, і примушують її свідомо чи несвідомо здійснювати ті чи інші вчинки. Виходячи з цього, мотиваційний процес – це процес, який піддається як внутрішній, так і зовнішній детермінації. Тому мотивація є процесом впливу на людину з ціллю спонукання до певних дій через виклик у неї певних мотивів.

Залежно від того, що переслідує мотивування, які завдання воно вирішує, виділяють два основні типи мотивації. Перший тип передбачає, що шляхом зовнішнього впливу на людину здійснювати виклик до дій певних мотивів, що спонукають її до здійснення певних дій, які в свою чергу, приводять до бажаного

для мотиваційного суб'єкту результату. При даному типі мотивації потрібно добре знати, які мотиви спонукають людину до бажаних дій і як викликати ці мотиви.

Основним завданням другого типу мотивації є формування певної мотиваційної структури людини. Такий тип мотивації має характер освітньої і виховної роботи і часто не пов'язаний із конкретними результатами чи діями, які очікують отримати від людини як результат її діяльності. Другий тип мотивації потребує набагато більших знань, зусиль, здібностей для її здійснення. Проте його результати в цілому суттєво перевищують результати першого типу мотивації. Організації, що освоїли його і використовують на практиці, можуть набагато успішніше і результативніше управляти своїми працівниками. Відмінність цих двох типів мотивації відображена у теоріях екстенсивної і інтенсивної мотивації Хекаузена. Перший і другий типи не слід протиставляти, оскільки в сучасній практиці використовується синтез цих двох типів.

Існує також розподіл мотивації із психологічної точки зору: позитивна і негативна мотивація. Позитивна - це прагнення досягти успіху в певній діяльності, негативна мотивація – прагнення віддалитись від невдач (неуспіхів).

Особлива роль у процесі мотивації належить стимулам - специфічним зовнішнім подразникам, що відіграють роль «важелів», які активізують ті чи інші мотиви людини. Специфіка стимулів полягає у тому, що самі по собі вони не можуть викликати певний вид діяльності, вони можуть виконати лише роль «каталізатора» активності працівника, спрямованість якої буде визначена внутрішньою мотиваційною структурою особи.

Процес використання різних стимулів для мотивації людей називається процесом стимулювання. Більш розповсюдженим є матеріальне стимулювання.

Щодо самого процесу мотивації праці, то він відображений в багатьох теоріях мотивації. Але спрощену схему мотиваційного процесу можна розділити на шість стадій.

Перша стадія. Виникнення потреби: фізіологічної, соціальної, психологічної.

Друга стадія. Пошук шляхів задоволення потреби.

Третя стадія. Визначення напрямків (цілей) дії. Людина визначає що і з допомогою яких засобів вона повинна зробити, чого досягти, що отримати, щоб задовольнити потребу.

Четверта стадія. Здійснення дії.

П'ята стадія. Отримання винагороди за здійснену дію (отримання того, що потрібно, чи того, що можна обміняти).

Шоста стадія. Повне або часткове задоволення потреби, чи її не задоволення я.

Схематично процес мотивації праці представлений на рисунку 1.1.

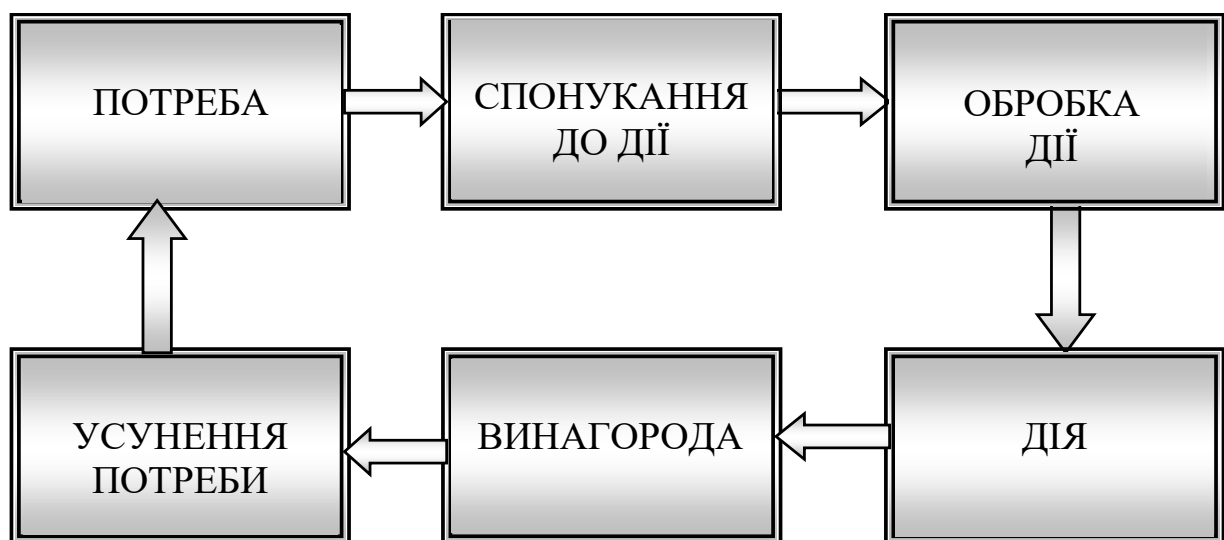


Рисунок 1.1 - Схема організації процесу мотивації праці

Всі тонкощі розуміння суті процесу мотивації праці, а також процесуальні характеристики мотивації розглядаються у теоріях мотивації праці, тому важливо звернути на них увагу.

Існує три підходи щодо розгляду теорій мотивації (рис. 1.2). Перший підхід базується на історичному досвіді людської поведінки в процесі праці. Первинні

теорії мотивації були сформовані у ХХ ст. Вони передбачають, що людину до праці спонукають певні мотиви, потреби, що склалися на певному історичному етапі. До основних первинних теорій відносять теорію «батога і пряника»; теорії «Х», «Y» та «Z».

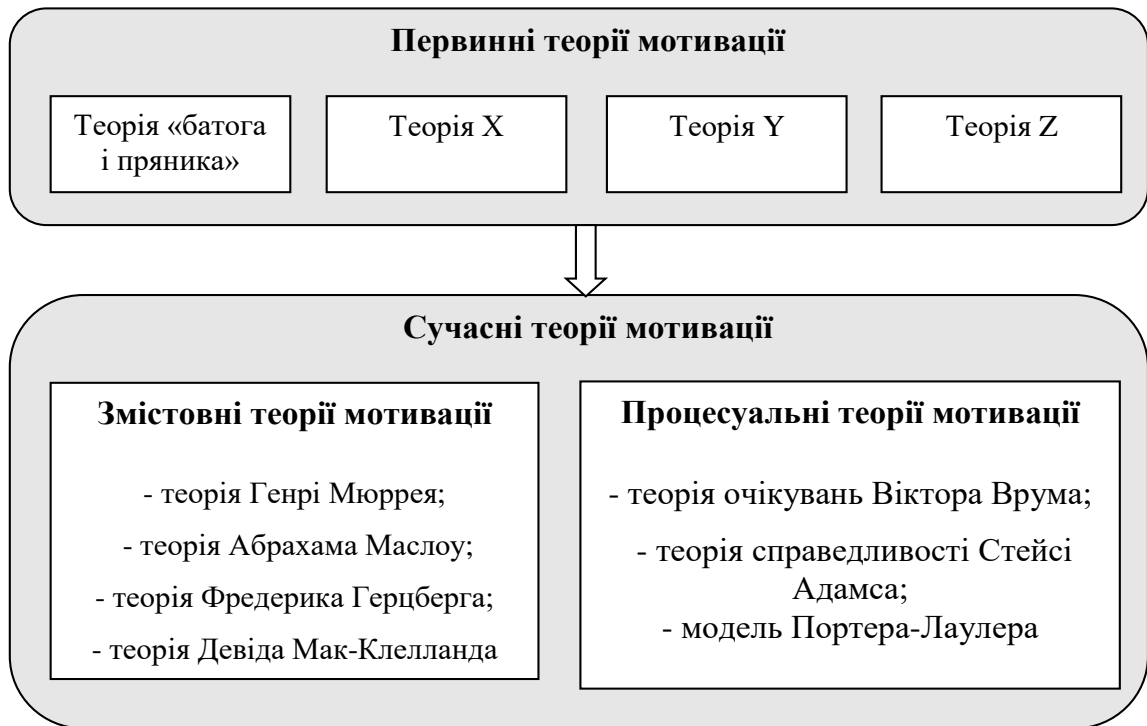


Рисунок 1.2 – Еволюція теорій мотивації праці [34]

Сьогодні вважається, що первинні теорії мотивації стали пережитком минулого, але, як показує практика, ці методи знаходять застосування і сьогодні, хоч і в дещо завуальованій формі. Наприклад, Нобелівську премію 2007 р. в галузі економіки присуджена американцям Леоніду Гурвичу, Роджеру Маєрсону і Еріку Маскіну за основи теорії оптимальних механізмів (або так званий «Третій шлях»). Суть цієї теорії полягає у розробці правил гри для отримання заданого результату або прибутку, якщо навіть кожен учасник має власні корисливі цілі. Вибудовується механізм, за якого кожен учасник має стимул поводитись так, як того прагне конструктор, який задає правила гри або конструює механізми поведінки. Фактично ця теорія передбачає комбінацію «пряника» у вигляді ринкової економіки і «батога» командної економіки.

Другий підхід базується на дослідженні змістовної сторони теорій мотивації. Такі теорії ґрунтуються на вивченні потреб людини, основних мотивів її поведінки, відповідно і її діяльності. Прихильниками такого підходу були Генрі Маррей, Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг, Девід Мак-Клелланд.

Третій підхід є процесуальним. Процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані, в них аналізується розподіл людських зусиль при досягненні різних цілей і вибір конкретного виду поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але стверджують, що поведінка людей визначається не тільки ними. Згідно процесуальних теорій поведінка особи є також функцією її сприйняття і очікування, що пов'язано із ситуацією і можливими наслідками вибраного типу поведінки. Основними процесуальними теоріями є теорія очікувань Віктора Врума, теорія справедливості Стейсі Адамса, модель Портера-Лаулера.

Загалом первинні теорії мотивації базуються на припущеннях, що людина залежно від свого характеру, ставлення до праці здатна працювати за різними рівнями контролю та відповідальності. Змістовні теорії мотивації передбачають, що в людей з відмінними рівнями задоволеності потреб будуть виникати нові потреби, вже вищого рівня, тому мотиваційні чинники мають відповідати задоволенню потреб відповідного рівня. У процесуальних теоріях мотивації не відкидається важливість задоволення потреб людини, але передбачається, що мотивація працівника не тільки залежить від них, а також визначається поведінкою окремої людини та очікуванням винагороди. Історія розвитку теорій мотивації засвідчує, що кожна наступна передбачає більшу кількість чинників, які впливатимуть на результати праці персоналу.

## **1.2 Мотивація та стимулювання праці на підприємстві**

В українській науковій літературі нема однозначності у трактуванні термінів мотив та стимул, мотивування, мотивація, стимулювання. Однак зміст цих категорій здебільш є сталим. Кузьмін О.Є. та Мельник О.Г. вважають

мотивування видом управлінської діяльності, що забезпечує спонукання себе або інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей: особистих та організації [25]. Вони визначають мотивування однією з загальних функцій менеджменту як планування, організування, контролювання та регулювання, яка базується на стимулах та мотивах до праці [25]. Осовська Г.В., Юшкевич О.О., Завадський Й.С. у своєму економічному словнику під мотивом розуміють внутрішню стійку психологічну причину поведінки або вчинку людини; спонукальну причину, привід до якоїсь дії, а під стимулом спонукальну причину або спонукання до дії [33]. За думкою Шапіро С.А. мотивація є процесом свідомого вибору людиною певного типу поведінки, який визначається комплексним впливом чинників: внутрішніх (мотиви) і зовнішніх (стимули) [40]. Тимошенко І.І. та Соснін О.І. вважають мотивацію сукупністю рушійних сил, які спонукають людину здійснювати визначені дії [38]. Колот А.М. трактує стимулювання як процес використання стимулів для користі людині та організації. За його думкою, стимулювати - це спонукати працівника до конкретної дії, давати зовнішній поштовх [21]. З аналізу праць вищенаведених вчених можна зазначити, що в загальному мотиви та стимули є поняттями більш вузькими порівняно з мотивацією та стимулюванням праці. Причому треба відзначити, що спрямування мотивації та стимулювання є однаковим – на покращення результатів праці, відмінність полягає у формах їх застосування залежно від класифікаційних ознак (табл. 1.1).

Разом з тим деякі економісти не бачать істотної різниці між стимулюванням та мотивацією. Так, наприклад, Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. визначають мотивацію як процес стимулювання до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації [32]. Осовський Г.В., Юшкевич О.О., Завадський Й.С. стверджують, що мотивація - це процес зовнішнього або внутрішнього психологічного управління поведінкою, що поєднує інтелектуальні, психологічні і фізіологічні підпроцеси стимулювання самого себе чи інших до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних або загальних цілей

організації [33]. Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева Є.Б. вважають мотивацію зовнішнім або внутрішнім спонуканням економічного суб'єкта до діяльності з метою досягнення заданих цілей, наявність зацікавленості у такій діяльності та засоби спонукування [35]. І, як показує практика, на більшості українських підприємств керівники не розмежовують мотивації та стимулювання, зосереджуючись на спрощених формах мотивування [37].

Таблиця 1.1 - Відмінні риси стимулювання працівників та їх мотивації

Класифікаційні ознаки	Характерні риси	
	стимулювання	мотивації
Межі застосування	Для мотивації праці працівників підприємства	Організація праці на підприємстві
Час заходів	Короткострокові поточні дії	Довгострокові сталі дії
Спрямування заходів	Коригування поведінки людини ззовні	Вплив на самосвідомість людини
Відношення до праці	Створення умов і обмежень щодо поведінки підлеглих, які не завжди є усвідомленими і погодженими з ними	Вплив на підлеглих з боку керівництва, що узгоджений та усвідомлений обома сторонами
Форма організації на підприємстві	Закріплення існуючих досягнень у праці	Зміна існуючого положення, створення умов праці
Загальні цілі	Спонукування працівників працювати краще порівняно з існуючими трудовими відносинами	Спонукування працівників до сумлінного виконання обов'язків

Практичне втілення систем мотивації та стимулювання обов'язково відбувається з використанням широкого кола адміністративних, економічних, організаційно-виробничих, соціальних, морально-психологічних методів (рис. 1.3) [36].

Як видно з рис. 1.3, перелік методів великий, з доволі широким спектром дії, тому їх використання на підприємстві обирається залежно від низки чинників: кількості персоналу та його структури, організаційної культури, поточних результатів господарської діяльності, терміну існування підприємства та перспектив його подальшого розвитку. Проте реалії сьогодення змушують стверджувати, що на більшості українських підприємств існуюча система



Рисунок 1.3 -Класифікація та зміст методів мотивації та стимулювання праці на підприємствах [36]

стимулювання та мотивації персоналу є перешкодою розвитку працівників, у наслідок чого - й усього підприємства. Покарання за провини, заохочення за досягнення та система оплати праці існують на всіх підприємствах, але часто вони перешкоджають ініціативі, прогресивним нововведенням та обмежують працівників, які могли б стати рушійною силою розвитку підприємства. Підприємство має сталий колектив, стабільні поточні результати господарської діяльності, але його зростання не відбувається – не опановуються нові технології,



не збільшується частка ринку, не створюються філії, повільно оновлюється асортимент продукції. Така ситуація може бути обумовленою об'єктивно багатьма чинниками, проте вона також може бути породжена неефективністю менеджменту підприємства. Чинники, які впливають на стан стимулювання та мотивації працівників, згідно рівнів управління представлено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Чинники, які впливають на мотивацію працівника підприємства

Чинниками на мегарівні, що істотно впливають на персонал підприємства, є оплата праці у зарубіжних країнах та рівень життя в них, можливості трудової міграції, кваліфікаційні вимоги до професій. Розвиток засобів комунікацій і транспортного сполучення зараз надає можливість вітчизняним працівникам отримувати великі обсяги інформації про життя та працю у закордонних країнах. Порівняння своїх досягнень з потенційно можливими формує моральний і психологічний настрій працівників, обумовлює їх подальші кроки у формуванні своєї кар'єри. Тому багато українських працівників шукають роботу за кордоном головним чином не через відсутність роботи на батьківщині, а через низьку оплату їхньої праці. За різними експертними оцінками у довоєнний період за межами України працювало більше 5 млн її громадян. Це призводить до певних змін у формування мотиваційного настрою працівників вітчизняних підприємств.

В межах національної економіки, на макрорівні, головними чинниками є загальний рівень розвитку національної економіки та державне регулювання оплати праці й зайнятості: стан безробіття, співвідношення між мінімальною оплатою праці та середньою заробітною платою, їх порівняння з прожитковим мінімумом, тінізація ринку праці і т.д. Експерти Євросоюзу вважають, що мінімальна зарплата у 2-2,5 рази має перевищувати прожитковий мінімум. У більшості країн світу вона сягає 35-40% від середньої зарплати. Сучасні ж реалії України не відповідають цим показникам.

На мезорівні, в межах товарних ринків і регіонів, на мотивацію та стимулювання праці працівників вітчизняних підприємств головним чином впливають співвідношення заробітної плати між галузями національної економіки, можливість впливу на економічні результати діяльності підприємства, впровадження результатів науково-технічного прогресу, регіональні відмінності рівнів життя та оплати праці. Непропорційність зазначених чинників істотно впливає на мотивацію праці на підприємствах і викликає перерозподіл трудових ресурсів між регіонами та галузями. Також у

галузях, в яких результати діяльності більше залежать від кваліфікації працівників та їх ставлення до роботи, ніж від технології виробництва або обладнання, приділяється значно більша увага до мотивування та стимулювання персоналу.

Мікрорівень, тобто підприємство як економічна система і людина та її оточення, найістотніше формує мотивацію та стимулювання працівників. З одного боку, вплив власників підприємства, менеджменту та колег, а з іншого - особистих схильностей працівника, істотно обумовлюють його відношення до праці.

Зараз головним інструментом мотивації та стимулювання служить оплата праці. Для працівника вона фактично визначається заробітною платою. З боку роботодавця ж витрати істотно ширші, оскільки включають заробітну плату та нарахування на неї в державні фонди соціального страхування, витрати на підбір і розвиток персоналу, заохочувальні заходи. Саме цим частково можна пояснити небажання власників підприємств розширювати систему мотивації та стимулювання праці, оскільки для них це передбачає додаткові фінансові витрати.

Для менеджменту підприємства мотивуючими чинники є особисті якості, залежність від власників підприємства, взаємовідносини з підлеглими, можливості нового працевлаштування, поточні результати господарювання. Колеги працівника суттєво впливають на його поведінку своїми кваліфікацією та особистими якостями, що обумовлює стан організаційної культури, загальну плинність персоналу та певну конкуренцію у середовищі фірми. Також суттєво впливає на мотивування працівника родинне оточення.

Вищенаведені чинники впливу підтверджують складність розробки універсальної системи стимулювання та мотивації праці для вітчизняних підприємств. Істотне відставання рівня життя у нашій країні та загалом національного господарства порівняно з економічно розвинутими країнами не дозволяє значно удосконалити мотиваційні механізми на більшості вітчизняних

підприємств. Навіть у провідних підприємствах задоволення працею та її оплатою далеко не завжди стосуються усього персоналу, частіше лише певного контингенту працівників. Тому тільки окремі підприємства з порівняно більш високими прибутками формують комплексну мотиваційно-стимулюючу систему, що забезпечує як підвищення ефективності господарської діяльності, так і захист інтересів працівників. На решті вітчизняних підприємств використовують примітивні системи мотивації праці, наслідком чого є недовикористання трудового потенціалу працівників та відсутність динамічного росту підприємств. У цій ситуації загальне удосконалення системи мотивації та стимулювання праці, що дозволило б як покращити економічні показники підприємств, так і підвищити рівень доходів працівників, може бути досягнуто лише за умови загального покращання мотивації та стимулювання праці у суспільстві.

### **1.3 Зарубіжний досвід мотивації праці**

Мотивацію праці можна віднести до проблем, вирішенню яких завжди приділялася велика увага у світовій практиці. Вітчизняний ж досвід мотивації зводився до оплати праці на базі фіксованих тарифних ставок, посадових окладів, і є малоефективним.

Виділяють такі відмінні особливості мотиваційної системи України від систем мотивації в інших країн.

Першою особливістю є те, що у виробничо-господарській діяльності підприємств України довгий час широко використовувалась в практиці одна-єдина модель мотивації, яка ще до сьогодні не втратила своєї актуальності.

Друга особливість моделі мотивації у нашій країні як були, так і залишаються стандартизованими. Будь-яке відхилення від стандартів трактується як порушення існуючих законодавчих актів та інших локальних нормативних документів. Тому менеджери вищих рівнів чітко дотримувались

цих принципів (погодинна, відрядна система, їх різновиди, системи преміювання).

Третя особливість - мотиваційні системи сприяють не тільки зрівнялівці в оплаті праці і преміювання певної категорії працівників, але і зберігають тенденцію стимулювання в рівному обсязі кращого та гіршого, оскільки розмір посадових окладів управлінців однакової кваліфікаційної категорії є практично однаковим, незалежно від трудового внеску. Так само здійснюється й преміювання. Виплата премій часто не залежить від результатів праці і перетворюється в механічну добавку заробітної плати.

Четверта відмінність - трудовий внесок оцінюється формально, необ'єктивно, що призводить до незацікавленості і в індивідуальних, і у колективних результатах праці, понижує соціальну та творчу активність.

П'ята відмінна особливість - мотиваційні моделі, які діють в Україні, повністю виключають можливість залучення працівників до суміщення професій та розвитку неспеціалізованої кар'єри.

Шоста відмінна особливість українських мотиваційних систем полягає у тому, що соціальне стимулювання трудової діяльності певних категорій працівників здійснюється, як правило, без врахування результатів індивідуальної праці, оскільки соціальними благами користувались як робітники, що досягали високих показників в роботі, такі робітники, які не проявляли особливого інтересу до результатів трудової діяльності.

Сьома відмінна особливість полягає у тому, що ні одна із мотиваційних моделей капіталістичних країн не передбачає блок моральних стимулів, так як у них знаходять відображення лише матеріальні стимули, соціально-матеріальні, натуральні та стимули соціальної кар'єри. В розрізі цього досвід, накопичений на підприємствах України в сфері морального стимулювання кращих працівників, заслуговує схвалення і на широкого розповсюдження на підприємствах інших країн.

Для подолання зазначених недоліків на українських підприємствах при формуванні систем мотивації праці слід використовувати досвід, накопичений світовою практикою. При цьому серед широкого переліку систем мотивації праці більшості промислово розвинених країн перш за все виділяють японський, американський, французький, англійський, німецький та шведський підхід [2].

Система стимулювання праці в Японії досить гнучка. При традиційному підході враховуються три фактори – професійна майстерність, вік, стаж роботи. На основі цих факторів встановлюють умовно-постійну частину заробітної плати працівника. Проте зараз більшість японських компаній для матеріального стимулювання використовує синтезовані системи, коли елементи традиційного підходу доповнюються новою трудовою тарифікацією працівників. У підсумку розмір заробітної плати визначає чотири показники, таких як стаж, вік, результативність праці і професійний розряд. Вік і стаж визначають традиційну особисту ставку, а результативність праці і професійний розряд – трудову тарифну ставку, або «ставку за кваліфікацію». Таким чином, зростання заробітної плати може відбуватися лише шляхом підвищення кваліфікації та збільшення трудового внеску працівника, чим посилюється мотивація до праці, яка чітко залежить від результатів роботи.

Американська модель мотивації праці орієнтує працівника на досягнення особистого успіху. Найпоширенішою у США є оплата, що поєднує відрядну та погодинну системи. Заробіток працівника за день визначається шляхом множення годинної тарифної ставки на кількість годин роботи з одночасним встановленням денної норми виробітку. За невиконання норми робота продовжується до її досягнення. Як правило, виплата премій не передбачається, оскільки вважається, що вони вже закладені у високих тарифних ставках робітників та окладах службовців. Однак у США є багато фірм, які поєднують фіксовану оплату праці з преміюванням. При цьому широко застосовується колективне преміювання, наприклад у разі досягнутої економії або прибуткової роботи підприємства. Премії нараховуються за досягнені результати минулого

місяця пропорційно до основної заробітної плати. Як показує досвід, таке мотивування дає змогу істотно підвищити продуктивність праці, скоротити плинність кадрів, знизити кількість порушень трудової дисципліни. Крім доплат і премій великі американські компанії з метою мотивації персоналу практикують безкоштовне харчування та транспортування до місця роботи, оплату подорожей, безкоштовне відвідування спортивних залів і т.п. Не менш цікавим моментом є те, що у США практикується матеріальна мотивація персоналу за додатково освоєні до основної професії. Це може відобразитися або певною сумою додаткових балів або зразу додатковою оплатою праці [29].

У Франції система мотивації праці передбачає більше розмаїття економічних інструментів. На майже всіх великих підприємствах в оплаті праці передбачена індексація залежно від вартості життя - враховуються індекси цін споживчих товарів. Це закладено у колективні договори із профспілками. Індивідуалізація оплати праці враховує рівень професійної кваліфікації, якість виконуваної роботи, кількість внесених раціоналізаторських пропозицій і т. п. Для кожного робочого місця може встановлюватися мінімальна заробітна плата та її «вилка». В інших випадках зарплата передбачає постійну для робочого місця або займаної посади частину у поєднанні з доплатами за ефективність праці. Трудовий внесок працівника визначається кількістю та якістю його праці, а також участю у громадському житті підприємства. За сумлінне ставлення до роботи, за високу якість додатково виплачуються премії. Персонал може стимулюватися участю у прибутках, продажем працівникам акцій підприємства. Персонал залучається до обговорення питань мотивації в спеціальних комісіях. Істотною відмінністю системи мотивування у Франції порівняно з іншими країнами є застосування штрафних санкцій, наприклад за відсутність на робочому місці.

У Німеччині мотивація праці спрямована на знаходження людиною свого персонального місця в системі «виробництво – споживання», адже не кожен працівник може працювати згідно вимог ринку. Політика держави відзначається

соціальною спрямованістю через створення сприятливих умов для всіх громадян, у т. ч. беззахисних – хворих, старих, безробітних. Модель передбачає гармонійне поєднання стимулювання праці з соціальними гарантіями. Рівень заробітної плати в Німеччині визначають за участю держави, профспілок і підприємницьких структур. Основна вимога до цієї моделі - це соціальна справедливість. Посадові оклади службовців, тарифні ставки робітників служать для визначення мінімально гарантованої оплати за працю певної кількості і якості. Решта виплат залежать від ступеню складності праці, продуктивності та кваліфікації робітника. При зростанні продуктивності праці і індивідуальних досягнень у роботі виплачують додаткові бонуси. Також більшість німецьких підприємств у Німеччині традиційно пропонує персоналу великий соціальний пакет [10].

Ще більш сильною соціальною політикою відзначається шведська модель мотивації праці, яка ставить за мету скоротити майнову нерівність шляхом перерозподілу національного доходу для потреб найменш забезпечених верств населення. Проводиться політика солідарної заробітної плати - однакової оплати за однакоvu працю при скороченні розриву між мінімальною та максимальною зарплатами. У Швеції працівники різних підприємств з однаковою кваліфікацією при виконанні аналогічної роботи отримують однакоvu зарплату, яка не залежить від результату господарської діяльності підприємства, а затверджена на середньогалузевому рівні. Це спонукає підприємців до модернізації виробництва, а за її неможливості змушує відсталіх закривати підприємство.

Характерною ознакою мотивації праці у Великобританії є встановлення партнерських відносин між підприємцями та працівниками шляхом активної участі останніх в капіталі, власності. Широко використовується поєднання грошової заробітної плати з акціонерною, коли працівник крім постійного заробітку купує акції підприємства та отримує дивіденди. Також практикується оплата праці, що повністю визначається прибутком підприємства. Доповнюється це різними системами преміювання залежно від виробітку, якості роботи,



виробленої продукції. Для підвищення зацікавленості персоналу надаються додатково оплачувані відпусти, субсидії, грошові допомоги на навчання працівників, підвищення їх кваліфікації тощо.

Підсумовуючи викладене вище, слід відзначити спільні загальні характерні риси різних систем мотивування праці у розвинутих країнах:

- самостійність працівників, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом, певна свобода дій економістів і менеджерів в межах виконуваних ними обов'язків;

- кожен працівник цінує своє місце роботи, що служить йому джерелом доходів, тому, як правило, усі прагнуть підвищувати свою кваліфікацію, більше вкладати в нові технології, в науку;

- переважно застосовується погодинна форма плати в різних модифікаціях. Відрядна оплата є другорядною. Обидві форми мають багато найрізноманітніших варіантів застосування;

- різноманітні варіанти погодинної оплати обов'язково містять вимогу виконання заданого обсягу робіт за певний період часу;

- системи стимулювання служать інструментом диференціації оплати залежно від важливості роботи та її складності, умов праці;

- нормування праці є важливим інструментом її організації;

- преміювання за якісні показники роботи підтверджує перевагу оплати розумової праці порівняно з фізичною;

- індивідуалізація оплати з урахуванням конкретних здібностей працівника;

- застосування нетрадиційного в матеріального стимулювання найманих шляхом їх участі у розподілі прибутку, безоплатної передачі акцій чи продажу їх за нижчою від ринкової ціною, зарахування коштів на спеціальні рахунки.

Способи мотивування праці в Україні, низький рівень заробітної плати спричиняють незадоволення працівників. Одним з шляхів вирішення цього питання може послужити запозичення досвіду провідних країн. Безумовно, в

повному обсязі відтворити в національній економіці систему мотивування певної країни буде недоцільно через принципові відмінності у цінностях, свідомості, трудовій поведінці, культурі. Проте детальний аналіз досвіду з метою вибору конкретних ідей, які найбільш підійдуть для України, уможливить ефективніше впровадження гнучких форм організації оплати праці та зайнятості населення, соціального захисту людей в Україні.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ВОЛОЧИСЬКОМУ МАШИНОБУДІВНОМУ ЗАВОДІ ПАТ "МОТОР СІЧ"

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Волочиський машинобудівний завод ПАТ "МОТОР СІЧ" був заснований у 1971 році. Основною метою діяльності підприємства є: виробництво деталей до авіатехніки, продукції виробничого призначення, товарів для народного споживання, цивільної продукції при оптимальному використанні виробничих потужностей і науково-технічного потенціалу, інвестиційної, зовнішньоторгівельної діяльності і отримання прибутку. Діяльність заводу спрямована на його розвиток та отримання прибутку від вкладеного капіталу, як усередині України, так і поза її межами.

Підприємство входить до складу відомого у всьому світі акціонерного товариства «Мотор Січ», яке основну свою продукцію постачає за кордон. З моменту свого заснування підприємство завойовувало славу надійного виробника технічних деталей різної складності до газотурбінних двигунів. На даний момент часу завод спеціалізується на виготовленні промислових газотурбінних електростанцій, виробництві та ремонті двигунів, які призначені для приводу генераторів електростанцій, виготовленні технологічного оснащення та спеціального інструменту, кріпильних деталей до авіаційних двигунів, а також більш як 60-ти найменувань різних товарів, які користуються попитом як в Україні, так і за її межами. Також заводом випускаються товари господарського вжитку.

Основна продукція заводу – технологічне оснащення для виготовлення двигунів, а також деталей кріплення до них. Номенклатура продукції заводу велика, так як ВАТ “Мотор Січ” випускає 37 модифікацій двигунів та велику

кількість пристроїв до 40 типів літаків і гелікоптерів. Також завод ремонтує, випробовує і здійснює експлуатаційне обслуговування. Із двигунами ВАТ “Мотор Січ” злітають у повітря АНи, ЯКи, ІЛи, ТУ та інші літаки. Продукція підприємства експлуатується на літаках та вертольотах різного призначення більш ніж у 120 країнах світу. Про високу надійність їх засвідчує підтвердження сертифіката на систему якості виробництва французькою фірмою “БІОРО Верітас” та свідоцтво на схвалення виробництва видане авіареєстром МАК.

Серед цивільної продукції вагоме місце займають електростанції, які широко використовуються для покриття пікових навантажень в електромережах. Сотні електростанцій експлуатуються за кордоном: Чехія, Румунія, Польща, Хорватія, Бразилія, Аргентина, Ірак, Іран, В’єтнам, Афганістан, Китай, Пакистан та інші. Волочиський машинобудівний завод ремонтує, переобладнує та постачає для цих електростанцій авіадвигуни, що відпрацювали своє на літаку.

Як філіал “Мотор Січ” Волочиський машинобудівний завод перейшов із державної власності у колективну. Відкрите акціонерне товариство “Мотор Січ” засноване фондом державного майна України згідно розпорядження Кабінету Міністрів від 31 березня 1994 року № 28 і діє у відповідності із Господарським кодексом України, Законами України “Про підприємництво та “Про господарські товариства”, іншими законами та підзаконними нормативними актами.

На сьогодні виробничу програму заводу складають промислові газотурбінні електростанції потужністю 2,5 МВт, газотурбінні приводи АІ-20ДКЕ, АІ-20ДМЕ, АІ-20ДКН, АІ-2500М, АІ-20ДМН, ГТЕ-МС-2,5 та їх ремонт, кріпильні деталі авіаційних двигунів, технологічне оснащення та спеціальний інструмент, складні типи прес-форм та штампів, пластмасова тара. Також завод спеціалізується на випуску товарів народного споживання: шумопоглинальних систем для легкових автомобілів великого асортименту;

мотоблоків із навісним устаткуванням; товарів господарського призначення та садово-городнього інвентаря.

З 2014 року Волочиський машинобудівний завод разом з ПАТ «Мотор Січ» потрапили у непросту економічну ситуацію, напряду пов'язану з втратою основного довоєнного ринку — російського. Це, а також стрімке зростання цін на сировину, енергоносії, комплектуючі, зниження платоспроможності споживачів призвело до скорочення обсягів виробництва заводом основної продукції і змусило шукати вихід у розширенні асортименту товарів народного вжитку й нарощенні їх випуску. Перед заводом постало питання підвищення конкурентоспроможності продукції, освоєння її нових видів.

Також слід відзначити, що негативно на Волочиський машинобудівний завод ПАТ “Мотор Січ” вплинули чинники нестабільності та невизначеності, викликані пандемією, що призвело до істотних обмежень у доступі до ринків капіталу та ресурсного забезпечення, а також збуту. Попри застосування карантинних заходів для безпеки, все ж робота заводу протягом зазначеного періоду інколи переривалась.

Як філія ВАТ “Мотор Січ”, Волочиський машинобудівний завод (згідно положення про нього) може мати власний рахунок, власну структуру, власний баланс. До складу заводу входять різні структурні підрозділи: виробничі цехи, відділи, лабораторії, інші підрозділи, що забезпечують нормальне функціонування підприємства.

Згідно статуту Волочиський машинобудівний завод самостійно по узгодженню із головним заводом визначається організаційна структура та структура управління, створюються додаткові органи, виходячи із умов та особливостей функціонування. На роботу працівники приймаються із укладанням колективного договору у письмовій формі. Даним договором регулюються всі трудові відносини.

Волочиський машинобудівний завод має лінійно-функціональну структуру управління. Поряд із лінійним підпорядкуванням існує

функціональне, яке і забезпечує виділення особливо важливих функцій для діяльності даного заводу. Дана структура характеризується наявністю трьох ієрархічних рівнів: перший рівень – генеральний директор та директор Волочиського машинобудівного заводу; другий рівень – помічник директора у зв'язках із громад кістю, головний бухгалтер, замісник директора по виробництву, головний інженер, замісник генерального директора по якості, головний контролер, замісник директора по побуту і сільському господарству; третій рівень – керівники та заступники керівників відділів, служб, керівники бюро, цехів, дільниць, які входять до складу заводу. Функціональні зв'язки характеризуються підпорядкованістю всіх виробничих підрозділів директору по виробництву і директору по якості.

Результати комплексної оцінки показників фінансово-господарської діяльності Волочиського машинобудівного заводу наведені у табл. 2.1.

Статистичні дані та проведені розрахунки показали, що у звітному періоді у виробничій діяльності Волочиського машинобудівного заводу спостерігались як позитивні, так і негативні тенденції. Дохід від реалізації продукції зростав щороку, проте одночасно зростали і витрати на виробництво і реалізацію продукції. Проте темпи зростання цих показників були різними. У 2020 році при зростанні доходу на 113,81% собівартість зросла на 115,64%. Цей дисбаланс призвів до того, що при доволі невисокому чистому прибутку у попередньому році у звітному періоді зафіксована збиткова робота. У 2021 році навпаки темпи росту доходу перевищили ріст витрат і це дозволило підприємству знов досягти прибутковості. Разом з тим слід відзначити, що сам обсяг прибутку вкрай мізерний як для підприємства такого масштабу.

За звітний період істотно скоротилася чисельність персоналу підприємства – сумарно за 2 роки на 6%, у тій же ж пропорції і для промислово-виробничого персоналу. Позитивним моментом є те, що завод стабільно виплачує заробітну плату, яка сумарно зросла на 15%. Рівень цієї зарплати не є високим, але з врахуванням загальної економічної ситуації він істотний для

регіону, в якому розташований завод. Зростання ж оплати праці викликане як зміною нормативної бази в державі, зокрема мінімальної заробітної плати, так і певними зусиллями підприємства, спрямованими на зменшення відтоку кадрів, зокрема у приватний сектор та шляхом виїзду закордон. При аналізі фонду оплати праці можна відзначити ще один позитивний момент – при зростанні його обсягу за 2 роки на 8% приріст доходу склав 22,5%, тобто ріст продуктивності праці істотно випереджав заробітну плату, а це є одним з показників, який свідчить про підвищення ефективності роботи підприємства.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності Волочиського машинобудівного заводу за 2019-2021 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення			
				2020 / 2019 рр.		2021 / 2020 рр.	
				+/-	%	+/-	%
Дохід (виручка), тис. грн.	313740	357079	384274	43339	113,81	27195	107,62
Собівартість продукції тис.грн.	289502	334771	353698	45269	115,64	18927	105,65
Чистий прибуток, тис.грн.	511,7	-231,5	371,5	-743,2	-45,24	603	-
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	398604	378755	359064	-19849	95,02	-19691	94,80
Чисельність працівників, чол.	1215	1194	1142	-21	98,27	-52	95,64
у т.ч. ПВП	1197	1178	1127	-19	98,41	-51	95,67
Витрати на оплату праці, тис.грн.	97378	100863	105380	3485	103,58	4517	104,48
Середньомісячна зарплата, грн.	6679	7040	7690	361	105,41	650	109,23
Фондоозброєність, тис.грн./чол.	328,07	317,22	314,42	-10,85	96,69	-2,80	99,12
Фондовіддача тис.грн./ тис.грн	0,79	0,94	1,07	0,16	119,78	0,13	113,52
Фондомісткість тис.грн./ тис.грн	1,27	1,06	0,93	-0,21	83,49	-0,13	88,09
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	5855,5	5470,1	7710,5	-385,4	93,42	2240,4	140,96
Кредиторська заборгованість, тис.грн.	9657,4	8978,8	12461,5	-678,6	92,97	3482,7	138,79

Фондовіддача основних засобів протягом звітних років зростала, проте це не може слугувати однозначно позитивним моментом, оскільки є наслідком як зростання доходів підприємства, так і зменшення середньорічної вартості основних фондів. Останнє відбувається через їх старіння і зношення, а також повільні темпи оновлення обладнання. Фондоозброєність праці також знижувалась навіть при істотному скороченні загальної чисельності персоналу підприємства.

## **2.2 Аналіз використання трудових ресурсів на підприємстві та їх оплати праці**

Для оцінювання рівня мотивації персоналу можна використовувати доволі широкий перелік показників, у тому числі непрямих – плинність кадрів, бажання змінити роботу, задоволеність працею, ініціативність та творчість працівників. Відомо, що чим більше персонал задоволений працею, тим меншою є плинність кадрів.

Для Волочиського машинобудівного заводу характерною є тенденція, що спостерігається у значної частини промислових підприємств України – систематичне зменшення чисельності працівників. За часи незалежності нашої держави ця цифра скоротилася майже в тричі: із 3089 чоловік у 1992 році до 1142 – у 2021 році. Не став винятком і аналізований період 2019-2021 рр. Це пов'язано із значним скороченням виробництва, втратою значної частини замовлень, у т.ч. від держави, низькими заробітками, пошуком роботи за межами України, а також пандемією (табл. 2.2).

Коефіцієнт плинності кадрів на Волочиському машинобудівному заводі, розрахований як співвідношення чисельності працівників, що звільнилися у звітному році, до середньоспискової чисельності працівників за той же рік, у коливався у межах від 3,13% до 7,09%. Його значення за останній рік сигналізує про негативні тенденції і вимагає уваги, у першу чергу від



керівництва, щодо усунення недоліків у політиці управління персоналом. Коефіцієнт оновлення кадрів, розрахований як співвідношення чисельності працівників, прийнятих на роботу у звітному році, до середньоспискової чисельності працівників за той же рік, істотно відстає від коефіцієнта плинності, фактично у 2 і більше рази.

Таблиця 2.2 - Аналіз плинності кадрів на Волочиському машинобудівному заводі у 2019-2021 рр.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Середньоспискова чисельність працівників	1215	1194	1142
Вибуло із заводу всього	38	51	81
в тому числі:			
- за власним бажанням;	32	43	67
- з причини скорочення штатів;	-	4	-
- в зв'язку з переходом на навчання, призов в армію, виходом на пенсію.	6	4	14
Коефіцієнт плинності кадрів,%	3,13	4,27	7,09
Кількість прийнятих працівників	17	30	29
Коефіцієнт оновлення кадрів,%	1,40	2,51	2,54
Співвідношення прийнятих та звільнених працівників	0,45	0,59	0,36

Задля розбудови ефективної системи стимулювання працівників підприємства доцільно також детально дослідити структуру персоналу. Структура персоналу Волочиського машинобудівного заводу наведена у таблиці 2.3. Дані таблиці свідчать про те, що одночасно із зменшенням чисельності в загальному на 5% спостерігається нерівномірний її спад по різних категоріях працівників. Найвищий відсоток скорочення (майже 7%) серед інженерно-технічних працівників. Це є доволі негативною тенденцією, адже свідчить про втрату підприємством інтелектуального потенціалу у той час, коли він мав би стати необхідною базою для подолання кризових явищ.

Таблиця 2.3 – Структура персоналу Волочиського машинобудівного заводу у 2019-2021 рр.

Категорії працівників	Роки		
	2019	2020	2021
Промислово-виробничий персонал	1197	1178	1127
в тому числі			
- робітники	883	884	836
- учні	9	6	6
-інженерно-технічні працівники	245	233	229
- службовці	29	26	27
- молодший обслуговуючий персонал	19	17	18
- персонал охорони	12	12	11
Персонал зайнятий в непромислових процесах	18	16	15
Разом	1215	1194	1142

Оскільки основну частину виробничих процесів досліджуваного підприємства складають процеси механічної обробки, то найбільш ваговою категорією його персоналу є робітники, частка яких в загальному сягає 75%. За своєю роллю у виробничих процесах робітники поділяються на основних (виробничих) і допоміжних. Структурний розподіл робітників заводу щодо їх участі у виробничому процесі наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Співвідношення між основними та допоміжними робітниками Волочиського машинобудівного заводу у 2019-2021 рр.

Середньосписковий склад робітників:	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	чисельність	%	чисельність	%	чисельність	%
–основних;	719	81,4	723	81,8	681	81,5
–допоміжних	164	18,6	161	18,2	155	18,5
Разом	883	100	884	100	836	100

Зазначені дані свідчать про низький рівень механізації заводу і технологічного прогресу, що тягне за собою важку працю. Також при різкому скороченні загальної чисельності робітників у 2021 році це практично не відобразилося на відсотковому співвідношенні між виробничими і допоміжними робітниками. Спостерігається відхилення у десятих частках відсотка.

Важливим показником, який характеризує якість трудових ресурсів підприємства, є кваліфікація робітників. Її рівень визначається щорічно, проводиться визначення середнього тарифного розряду, на основі якого формується плановий фонд оплати праці.

Для того, щоб провести розрахунок середнього тарифного розряду, проведемо аналіз розподілу робітників Волочиського машинобудівного заводу за тарифними розрядами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Розподіл робітників Волочиського машинобудівного заводу за тарифними розрядами у 2019-2021 рр.

Розряд	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1	1	2	5
2	104	85	78
3	160	163	153
4	203	223	206
5	285	287	274
6	130	124	120
Разом	883	884	836

Середній тарифний розряд робітників складає:

– 2019 р.:

$$T_{\text{сеп}} = \frac{1 \cdot 1 + 2 \cdot 104 + 3 \cdot 160 + 4 \cdot 203 + 5 \cdot 285 + 6 \cdot 130}{883} = 4,2$$

– 2020 р.:

$$T_{\text{сер}} = \frac{1*2+2*85+3*163+4*223+5*287+6*124}{884} = 4,22$$

– 2021 р.:

$$T_{\text{сер}} = \frac{1*5+2*78+3*153+4*206+5*274+6*120}{836} = 4,22$$

Проведені розрахунки показали, що середній кваліфікаційний розряд робітників Волочиського машинобудівного заводу за 3 останні роки практично не змінився. Його значення не надто високе, що говорить про наявні можливості, так як підвищення кваліфікації працівників є одним із резервів покращення якості продукції, збільшення випуску продукції, росту продуктивності праці.

Одним з найбільш вагомих показників ефективності праці служить продуктивність. Результати детальних розрахунків продуктивності праці на Волочиському машинобудівному заводі представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники продуктивності праці персоналу Волочиського машинобудівного заводу у 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1	2	3	4
Об'єм виробництва продукції, тис. грн.	313740	357079	384274
Середньоспискова чисельність:			
- промислово-виробничого персоналу	1197	1178	1127
- робітників	883	884	836
Питома вага робітників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, %	73,77	75,04	74,18
Відпрацьовано днів одним робітником за рік	210	208	208
Середня тривалість робочого дня, год.	7,95	7,95	7,94
Загальна кількість відпрацьованого за рік часу, люд-год.:			
- всіма робітниками	1474168,5	1461782,4	1380670,7
-одним робітником	1669,5	1653,6	1651,5

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Середньорічний виробіток, тис. грн.	262,11	303,12	340,97
- одного працівника; - одного робітника	355,31	403,94	459,66
Середньоденний виробіток робітника, тис. грн.	1,692	1,942	2,210
Середньогодинний виробіток робітника, тис. грн.	0,213	0,244	0,278

Для оцінки ефективності організації праці на Волочиському машинобудівному заводі у табл. 2.7 наведено результати розрахунку низки показників. Згідно них можна зробити висновки, що загальні принципи раціональної організації цих процесів на підприємстві дотримуються. Зокрема дохід і продуктивність праці зростали швидше, ніж заробітна плата, навіть за умови, що фонд оплати збільшився при одночасному скороченні чисельності працівників.

Всі вище приведені дані необхідно розглядати в тісному взаємозв'язку із системою стимулювання заводу, в основному із показниками оплати праці. Зростання продуктивності праці є передумовою рішення про збільшення заробітку працівникам. При цьому засоби на оплату праці повинні бути розподілені таким чином, щоб темпи росту продуктивності праці передували темпам росту її оплати.

На Волочиському машинобудівному заводі застосовуються дві основні форми заробітної плати — погодинна і відрядна. Із всієї кількості працюючих лише третина отримує заробіток по погодинній формі. В основному — це працівники підприємства, що займаються підготовкою виробництва, прийняттям продукції, оформленням документів, спеціалісти і управлінський персонал, молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони. Відрядна форма оплати праці застосовується для оплати всіх працівників підприємства, які зайняті безпосередньо виробництвом продукції чи допоміжним виробництвом (табл. 2.8).

Таблиця 2.7 – Показники оцінювання ефективності організації праці на Волочиському машинобудівному заводі у 2019-2021 рр.

Показник	2020 / 2019 рр.	2021 / 2020 рр.
Темпи приросту доходу підприємства, %	13,81	7,62
Темпи приросту середньоспискової чисельності промислово-виробничого персоналу, %	-1,59	-4,33
Темпи приросту фонду оплати праці, %	3,58	4,48
Темпи приросту середньорічного виробітку одного працівника, %	15,65	12,49
Темпи приросту середньомісячної зарплати, %	5,41	9,23
Коефіцієнт відношення темпів зростання фонду оплати праці до зростання доходу	0,26	0,59
Коефіцієнт відношення темпів зростання продуктивності праці до зростання фонду оплати праці	4,37	2,79
Коефіцієнт відношення темпів зростання продуктивності праці до зростання розміру середньої заробітної плати	2,89	1,35
Коефіцієнт відношення темпів зростання фонду оплати праці до зростання чисельності працівників	-2,25	-1,03
Коефіцієнт відношення темпів зростання продуктивності праці до зростання фонду оплати праці	1,13	1,64

Таблиця 2.8 – Аналіз структури фонду оплати праці на Волочиському машинобудівному заводі у 2019-2021 рр., тис. грн.

Фонд оплати праці	Роки		
	2019	2020	2021
1	2	3	4
Оплата за відрядними розцінками	48188,86	51279,59	53579,01
Оплата за тарифними ставками та окладами	18579,6	18878,18	19724,59
Премії за виробничі результати	21199,8	19639,07	20518,43

## Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
Доплати за професійну майстерність	4764,84	4428,67	4633,35
Доплати за роботу в нічний час, надурочні години, святкові дні	1429,2	3064,8	3198,44
Оплата щорічних та додаткових відпусток	2977,5	3048,96	3180,16
Оплата пільгових годин підлітків, перерв на роботі матерів, які годують дитину	95,28	108,16	111,95
Доплати до середнього рівня	142,92	137,78	143,93
Оплата простоїв	-	277,79	290,14
Разом	97378	100863	105380

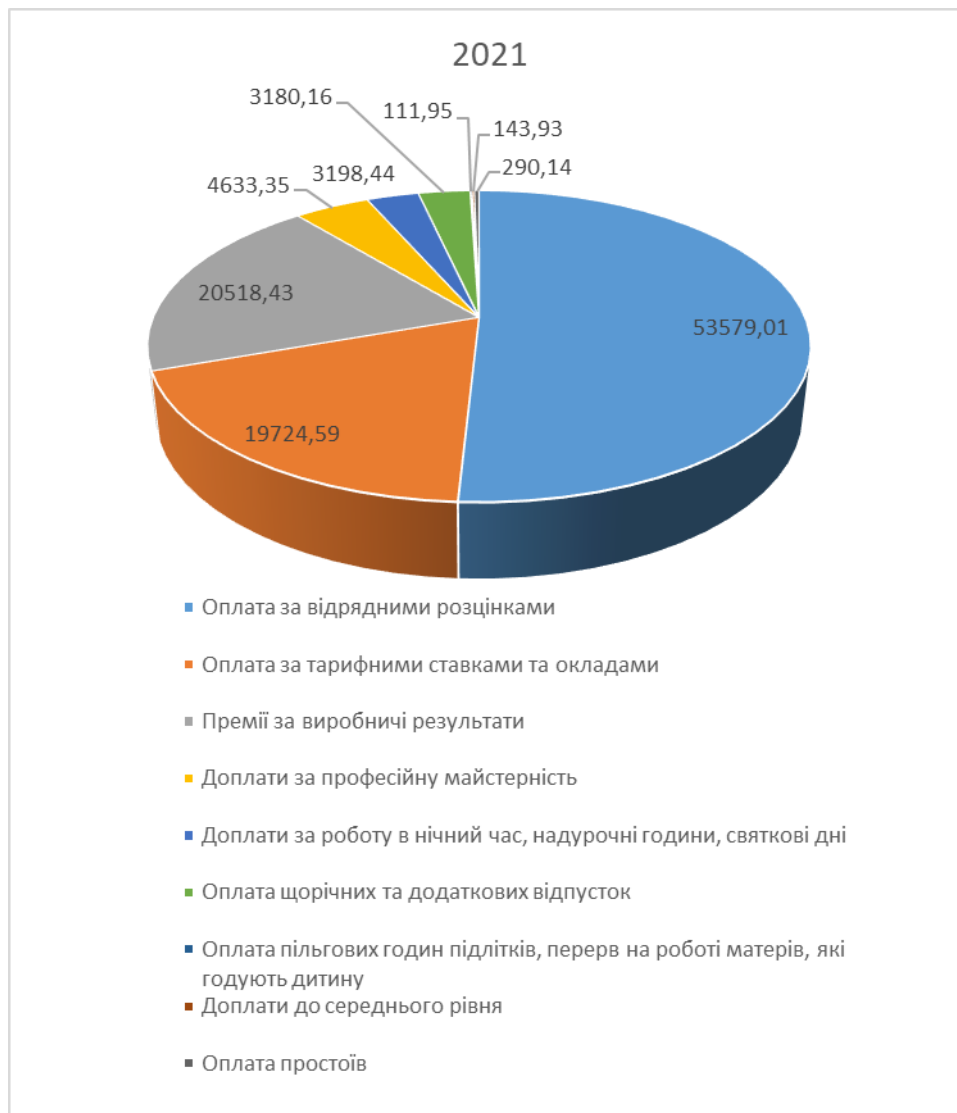


Рисунок 2.1 - Структура фонду оплати праці на Волочиському машинобудівному заводі у 2021 рр., тис. грн.

Як видно зі структурної діаграми розподілу фонду заробітної плати за видами оплати (рис. 2.1), побудованої на підставі даних табл. 2.1 за 2021 рік, найбільш вагому частину витрат на підприємстві становить оплата за відрядними розцінками.

### **2.3 Стан мотивації і стимулювання праці на заводі**

Одним із важливих напрямків діяльності заводу є проведення роботи щодо оцінки трудового внеску працівників, тобто розробка мотиваційного механізму. Для ефективного управління промисловому підприємству принципово важливо досліджувати трудові цінності та мотиви, які спонукають їх працівників до трудової діяльності, адже це безпосередньо відображається на підвищенні продуктивності.

Організацією цієї роботи на підприємстві займаються такі підрозділи:

- відділ кадрів;
- відділ праці і зарплати.

Завданням кадрової служби є:

- проведення активної кадрової політики;
- створення умов для творчої та ініціативної діяльності працівників з врахуванням їх індивідуальних здібностей і професійних навиків;
- розробка разом з іншими службовими системами матеріальних і соціальних стимулів;
- взаємна з профспілковим комітетом робота в питаннях організації суспільного харчування, медичного обслуговування, розвитку фізкультури і спорту, соціального захисту окремих категорій працівників.

Відділ праці і зарплати:

- організовує роботи по застосування норм виробітку, обслуговування і нормування завдань на основі прогресивних нормативів з праці;
- вивчає функціонування системи організації праці;
- аналізує і вдосконалює системи оплати праці;



- приймає участь у складанні договорів і контрактів;
- контролює встановлення доплат за важкі і шкідливі умови праці;
- перевіряє підтримання санітарно-гігієнічних умов, охорони праці, культури виробництва, охорони навколишнього середовища;
- розробляє премії і встановлює порядок розподілу прибутку.

До роботи зазначених вище відділів долучається також профспілковий комітет заводу. Крім того він приймає участь у розробленні та укладенні колективного договору, слідкує за дотриманням його статей.

Заробітна плата була і залишається основним методом стимулювання на заводі. Базою для розрахунку розміру заробітної плати служить нормування праці, яке, з одного боку є засобом встановлення контролю за мірою праці, а з іншого — засобом підвищення продуктивності праці, ефективного виконання роботи. На заводі застосовується централізоване нормування праці. Тарифні ставки розробляються головним заводом.

Наступним елементом організації оплати праці є нарахування заробітку. Як вже було зазначено вище, на Волочиському машинобудівному заводі застосовуються дві основні форми заробітної плати — погодинна і відрядна. З метою кращого стимулювання зазначені вище форми оплати праці доповнюються системою преміювання. У підсумку функціонуючими системами на підприємстві є: погодинно-преміальна система, відрядно-преміальна система, бригадно-преміальна система, система посадових окладів та контрактна система.

Погодинно-преміальна система на заводі використовується при оплаті праці робітників, які зайняті підготовкою виробництва, прийомом продукції, оформленням продукції. Для нарахування заробітку необхідно знати лише кількість відпрацьованого фактично часу, тарифну ставку і вид преміальної надбавки.

Відрядно-преміальна система використовується при оплаті праці слюсарів, верстатників, робітників, що зайняті на універсальному та особливо

складному обладнанні. Основним при цій системі є виконання робіт за одиницю часу. За перевиконання норми до заробітку додається премія.

Бригадно-преміальна система використовується на заводі в дуже рідких випадках, коли технологічним процесом передбачені роботи, які виконуються працівниками різних професій і кваліфікації, наприклад ремонтних бригад. У випадку перевиконання норм робітку бригаді видається премія. Заробіток бригади розподіляється між працівниками згідно їх трудової участі, кваліфікації.

Посадові оклади використовується при оплаті праці спеціалістів, інженерно-технічних працівників, молодшого обслуговуючого персоналу. Заробіток цих працівників залежить від окладу, кількості відпрацьованих днів у звітному місяці та премії чи надбавки.

Контрактна система оплати використовується для головних спеціалістів заводу і їх заступників, а також для працівників, які досягнули пенсійного віку, але завод цінує їх як тих, які добре знають специфіку виробництва.

На заводі використовується лише один вид преміювання —премія за досягнуті результати. Розмір премії визначається, виходячи із фонду оплати праці. Якщо є перевитрата фонду, то премія не призначається. Тобто розмір премії, рівний економії фонду оплати праці.

Також на підприємстві функціонує система доплат і надбавок. Їх перелік представлений у таблиці 2.9.

На підприємстві також розроблені заходи підвищенню ефективності праці. Так існує премія за раціоналізаторство у розмірі 10 % досягнутої економії.

Оскільки використання лише матеріальних стимулів на підприємстві не дасть змогу забезпечити повне задоволення первинних і вторинних потреб працівника, важливе місце в організації мотивації працівників займає соціально-матеріальне стимулювання.

Таблиця 2.9 - Перелік доплат і надбавок, які передбачені до тарифних ставок чи посадових окладів працівників Волочиського машинобудівного заводу

№ п.п.	Доплати	Розмір
1	2	3
1.	За сумісництво професій (посад)	Максимальні розміри доплат одному працівнику не лімітуються і визначаються наявністю отриманої економії за тарифними ставками робітників і посадовими окладами інших категорій, що суміщають професії
2.	За розширення зони обслуговування та/або збільшення об'єму робіт	Максимальні розміри доплат одному робітнику не обмежуються і визначаються наявністю отриманої економії за тарифними ставками, які могли б виплачуватися при умові нормативної чисельності робітників
3.	За виконання обов'язків тимчасово-відсутнього працівника	Не обмежуються аж до 100 % від заробітку відсутнього працівника
4.	За працю у важких, шкідливих умовах і особливо шкідливих умовах	До 15 % за роботу у важких чи шкідливих умовах праці, від 15% до 25 % - в особливо важких умовах
5.	За роботу в нічну пору (з 22 до 6 години)	40% від посадового окладу чи годинної тарифної ставки за одну годину роботи в цей час
6.	У період освоєння нових видів продукції	Відрядні розцінки підвищуються до 20%, тарифні ставки - до 10%
7.	Керівництво бригадою	Для бригади з чисельністю робітників від 5 до 10 чоловік - 15% від тарифної ставки найвищого розряду, який присвоєний робітнику бригади; з чисельністю робітників більше 10 до 25 чоловік — 25% від тарифної ставки найвищого розряду, який присвоєний робітнику бригади; з чисельністю робітників більше 25 чоловік — 35%. Ланковому, якщо чисельність ланки понад 5 чоловік, встановлюється доплата 50% доплати бригадира

Продовження табл. 2.9

1	2	3
8.	За наукове звання: - кандидат наук - доктор наук	Від посадового окладу 15 -30% 20 -30%
9.	За високу професійну майстерність	Диференційні доплати до тарифних ставок робітників 3 розряд — 12%; 4 розряд — 16%; 5 розряд — 20%; 6 розряд — 24%.
10.	Водіям автомобілів, автобусів за класність	За відпрацьований час водіям 2 класу — 10%, водіям 1 класу — 25% від встановленої тарифної ставки
11.	За високі досягнення в роботі	Від посадового окладу - до 50%
12.	За виконання особливо важливої роботи на період її виконання	Від посадового окладу - до 50%
13.	За роботу в умовах режимного обмеження	Розмір надбавки до посадового окладу (тарифних ставок) визначається у відповідності до п. 2 і п. 3 “Положення про види і порядок надання компенсацій в зв’язку з роботою, що передбачає допуск до державної таємниці”, затвердженого постановою Кабінету України від 15 червня 1994 року № 414. Надбавки до посадових окладів/тарифних ставок для роботи за умов режимних обмежень встановлюються понад інші доплати і надбавки, що передбачені на заводі

Одним із напрямків соціально-матеріального стимулювання є забезпечення нормальних умов роботи, тобто дотримання нормативів з охорони праці та розробка і впровадження заходів по покращенню умов праці. У розрізі цього на заводі за 2021 рік було використано 271,9 тис. грн., із них на заходи, передбачені колективним договором – 98,1 тис. грн. Зокрема додатково введено в експлуатацію і реконструйовано 3 вентиляційні установки. Загалом у 2021 році на заводі:

- покращені умови праці робітників — 42 людини;

- переведено із шкідливих умов — 12 людей;
- переведено із важких умов — 3 людини.

Найбільш ефективним заходом у 2021 році було запровадження трьохступеневого методу контролю по охороні праці (проведено 32 обстеження).

На Волочиському машинобудівному заводі виплачують такі види гарантованих допомог:

- допомога жінкам, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною у розмірі 50 % неоплачуваного мінімуму;
- допомога багатодітним сім'ям - у розмірі 500 гривень;
- допомога при народженні дитини у розмірі 3 мінімальних заробітків;
- при звільненні на пенсію (по віку) в залежності від стажу роботи:
  - середньомісячний заробіток – стаж від 5 до 10 років;
  - двохмісячний заробіток – стаж від 10 до 20 років;
  - трьохмісячного заробітку – стаж від 20 і більше років.

У своєму підпорядкуванні Волочиський машинобудівний завод має дитсадок «Калинка». Завод надає пільги своїм працівникам у розмірі 50 % встановленої плати:

- для дітей вдів та вдовців;
- якщо одночасно відвідує дитсадок двоє або більше дітей із однієї сім'ї;
- дітям із лікувально-оздоровчих та санаторних груп на протязі трьох місяців у рік.

Дітям працівників заводу щорічно проводяться новорічні ялинки, видаються подарунки, на які у 2000 році було витрачено 707 гривень.

На утриманні заводу знаходиться також спортзал «Дружба», в якому працівники проводять свій вільний час. У 2021 році на його реконструкцію було виділено 123046 гривень.

Важливим недоліком у системі мотивації Волочиського машинобудівного заводу є те, що призначення на керівні посади відбувається, в основному, за

наказом головного підприємства і дуже часто зі сторони, тобто із об'єднання. Це у великій мірі знижує мотивацію до праці серед працівників головних підрозділів, бо не існує можливості просунення по службовій драбині.

Підсумовуючи викладене вище, можна зробити висновок, що мотиваційна система на Волочиському машинобудівному заводі доволі ґрунтовна, та все ж вона вимагає доробок і впровадження новинок.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ВОЛОЧИСЬКОМУ МАШИНОБУДІВНОМУ ЗАВОДІ

#### 3.1 Підвищення мотивуючої ролі оплати праці персоналу

Чинна система оплати праці працівників Волочиського машинобудівного заводу має певні недоліки. Вона не зорієнтована на ринкові умови господарювання, породжує зрівнялівку в оплаті праці, призводить до зниження стимулюючого потенціалу мотивації праці, не заохочує кращих та економічно не карає недбалих працівників. Вона недостатньо пов'язана із загальними результатами роботи працівника та всього підприємства загалом і його структурних підрозділів зокрема. Найперше це стосується працівників, які обіймають однакові посади або мають однакові розряди, але у яких різні результати праці.

В основі системи мотивації до праці повинно бути закладене природне бажання людини зробити більше своєю високоефективною працею. Відновлення стимулюючої ролі заробітної плати з метою посилення мотивації до праці може бути втілено шляхом організації такого механізму, який би спонукав працівників заводу до більш повної реалізації накопиченого потенціалу з метою покращення результативності. Для цього пропонуємо впровадити на підприємстві таку систему матеріального стимулювання, яка б посилювала мотивацію на рівні своєї власної праці (працівника, бригади, цеху) і підприємства загалом.

При оцінці результатів праці пропонуємо перейти до «невартісних», тобто кількісних показників, це дасть змогу зняти суперечності між ринковими умовами формування оплати праці і недиференційованою її оцінкою, що використовується за тарифною системою оплати праці. Працю кожного працівника пропонується оцінювати у вигляді системи коефіцієнтів (балів), що

кількісно вимірюють результати праці за елементами, а потім застосовуються під час визначення розміру оплати праці за відповідний період. Застосування нової системи дасть змогу ставити робітників та інші категорії персоналу у рівні умови з оплати праці; встановлювати єдиний для підприємства мінімум заробітної плати для працівників, які виконують найпростіші роботи (функції); кількісно оцінювати трудовий внесок кожного в колективний результат праці й забезпечувати зв'язок заробітної плати з цією оцінкою; розробляти й затверджувати шкалу співвідношень в оплаті праці різної складності з оптимальною кількістю рівнів.

Пропонована система є зрозумілою і конкретною. Для об'єктивної оцінки результатів праці для кожної професійно–кваліфікаційної групи працівників розробляється комплекс показників, що визначають результати праці. З цією метою використовується метод “оцінки праці”, тобто комплексної оцінки результатів роботи й особистих характеристик працівника, які поряд із обсягом якісно виробленої продукції враховують також індивідуальний трудовий внесок, а саме: професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості працівника (ініціативу, самостійність, ставлення до колективу) тощо.

Для застосування нової системи оплати праці працівників заводу слід розподілити за кваліфікаційними групами (таблиця 3.1).

На основі приведених кваліфікаційних груп розподіляються кваліфікаційні коефіцієнти. Кожній кваліфікаційній групі відповідає певний діапазон (“вилка”) значень кваліфікаційних коефіцієнтів (табл. 3.2). Конкретне значення кваліфікаційного коефіцієнта встановлюється індивідуально кожному працівнику підприємства на заздалегідь визначений термін, приміром рік. Коефіцієнт показує, наскільки рівень основної заробітної плати конкретного працівника певної кваліфікаційної групи перевищує мінімальний рівень заробітної плати працівників I кваліфікаційної групи.



Таблиця 3.1 – Розподіл працівників заводу за кваліфікаційними групами залежно від їх професійно-кваліфікаційного рівня

Кваліфікаційна група	Професія і посада
I	Робітники всіх професій I-II розрядів Комірник, ліфтер вантажного ліфта, прибиральник виробничих приміщень, водій електро- і авто-кари, двірник, вахтер, сторож та інші працівники, яким встановлено місячні оклади натомість тарифних ставок
II	Працівники усіх професій III-IV розрядів Вантажники з масою вантажу близько 50 кг. Техніки усіх спеціальностей. Завідувачка друкарським бюро, друкарка, секретар і діловод. Рахівник, табельник, касир. Агент із постачання, експедитор. Завідуючі: архівом, господарством, складом, копіювально-монтажним бюро, фотолабораторією, канцелярією, центральним складом. Старші: товарознавець, касир, інспектор.
III	Робітники усіх професій V-VI розрядів Інженери та провідні інженери, економісти, бухгалтери, бухгалтер-ревізор, юрисконсульти, психолог, фізіолог, конструктори, дизайнер, диспетчер. Інженери з організації і нормування праці. Старші: майстер, контрольний майстер, диспетчер
IV	Провідні інженери: конструктор, технолог із налагодження та випробування, з організації і нормування праці, електронник, програміст. Головні: конструктор, технолог, економіст, механік, енергетик, металург, зварювальник, бухгалтер, метролог, архітектор.
V	Керівники підприємства та їхні заступники.

Таблиця 3.2 – Кваліфікаційні коефіцієнти за кваліфікаційними групами працівників

Кваліфікаційна група	Кваліфікаційний коефіцієнт	Максимальна можливість зростання заробітної плати в середині групи, %
I	1,0-1,40	40,0
II	1,41-2,00	41,8
III	2,01-3,00	49,9
IV	3,01-4,40	46,2
V	4,41-6,40	45,1

Діапазон можливого зростання основної заробітної плати усередині кожної кваліфікаційної групи коливається від 40,0 до 49,9 %.

Для визначення кваліфікаційного коефіцієнту конкретного працівника на певний період роботи слід розробити систему відповідних критеріїв. Як приклад, такими критеріями можуть бути:

- професійний досвід;
- творчість та ініціатива;
- суміщення професій, спеціальностей, функцій;
- відповідальність за реалізацією трудового процесу;
- відповідальність за безпеку інших осіб;
- відповідальність за рішення;
- відповідальність за засоби і предмети праці;
- відповідальність за контакти;
- освіта.

Для кожного критерію розробляється низка показників, які характеризують індивідуальні якості працівника і його роботу. Досягнення працівником вищого рівня показника дає йому змогу збільшити свій кваліфікаційний коефіцієнт і, відповідно, підвищити рівень заробітної плати. Розмір збільшення мінімального (вихідного) кваліфікаційного коефіцієнта працівника певної кваліфікаційної групи розраховують залежно від діапазону кваліфікаційного коефіцієнта для цієї групи і загальної кількості показників (вимог), встановлених за всіма критеріями. Після оцінки кваліфікації працівника за кожним із критеріїв результати підсумовують і визначають його індивідуальний коефіцієнт.

Результати розрахунку індивідуального кваліфікаційного коефіцієнта на прикладі майстра дільниці механічного цеху представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок індивідуального кваліфікаційного коефіцієнта (на прикладі майстра дільниці механічного цеху)

Критерії	Показники, які характеризують виконувані роботи і працівника	Збільшення мінімального кваліфікаційного коефіцієнта
1	2	3
Професійний досвід	Опановані складні види діяльності широкого діапазону, що повторюється	0,08
Творчість та ініціативність	Під час виконання робіт обирає рішення щодо нових можливостей робочих місць	0,06
Сумісництво професій	Оволодіння двома професіями	0,03
Відповідальність за реалізацію трудового процесу	Відповідальність за роботу бригади	0,06
Відповідальність за безпеку інших осіб	Відповідальність за безпеку інших осіб з невеликою імовірністю травм	0,05
Відповідальність за рішення	Рішення визначають діяльність бригади	0,04
Відповідальність за засоби і предмети праці	Середня відповідальність	0,02
Відповідальність за контакти	Робота визначає частих внутрішніх контактів за різнорідними проблемами	0,05
Освіта	Закінчена середня професійно-технічна освіта	0,05
Разом		0,44
Індивідуальний коефіцієнт $2,01 + 0,44 = 2,45$ , де 2,01 – мінімальний кваліфікаційний коефіцієнт даної кваліфікаційної групи		

Для визначення залежності розміру заробітної плати працівника від його особистого внеску до кінцевих результатів підрозділу спочатку, використовуючи індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти, обчислюється середній індивідуальний кваліфікаційний коефіцієнт  $IKK_{сер}$  у виробничому підрозділі, як правило у цеху. Приклад розрахунку середнього індивідуального кваліфікаційного коефіцієнта для механічного цеху заводу представлений у табл. 3.4.

Наступним кроком є розрахунок вартості однієї коефіцієнто-години за плановим часом. Для цього плановий фонд заробітної плати ФОП всього підрозділу ділять на сумарну кількість коефіцієнто-годин за плановим часом для всіх працівників:

Таблиця 3.4 – Розрахунок середнього індивідуального кваліфікаційного коефіцієнта (на прикладі механічного цеху)

№ п/п	Посада	Чисельність штатних працівників	Індивідуальний кваліфікаційний коефіцієнт	Кваліфікаційний коефіцієнт для всіх працівників
1	2	3	4	5
1	Начальник цеху	1	4,35	4,35
2	Заступник начальника цеху по виробництву	1	3,95	3,95
3	Заступник начальника цеху по технічній частині	1	3,92	3,92
4	Керівники бюро	4	2,96	11,84
5	Старший майстер	3	2,95	8,85
6	Змінний майстер	6	2,45	16,5
7	Контрольний майстер	2	2,60	5,20
8	Інженер-технолог (І кат)	5	3,26	16,3
9	Інженер-технолог (ІІ кат)	2	3,22	6,44
10	Інженер-констр. (І кат)	3	3,32	9,96
11	Інженер-констр. (ІІ кат)	4	3,28	13,12
12	Економіст (І кат)	1	2,97	2,97
13	Економіст (ІІ кат)	1	2,94	2,94
14	Інженер	2	2,57	3,14
15	Помічник майстра	3	1,54	4,62
16	Технік по плануванню	1	1,50	1,50
17	Табельник	1	1,51	1,51
18	Секретар	1	1,49	1,49
19	Завгосп	1	1,60	1,60
20	Прибиральник виробничих приміщень	5	1,28	6,40
21	Гардеробник	1	1,31	1,31
22	Розподільник робіт	2	1,31	2,62
23	Контролер ІІ р	3	1,48	4,44
24	Контролер ІІІ р	2	1,59	3,18
25	Оператор верстату з ЧПК ІІІ р	6	1,92	11,52
26	Оператор верстату з ЧПК V р	4	2,14	8,56
27	Зварювальник ІІІ р	13	1,54	20,02
28	Зварювальник ІV р	21	1,92	40,32
29	Зварювальник V р	14	2,24	31,36
30	Слюсар ІІІ р	14	1,53	21,42
31	Слюсар ІV р	18	1,99	35,82
32	Слюсар V р	9	2,42	21,78
33	Токар ІV р	6	1,98	11,88
34	Токар V р	8	2,43	19,44
35	Шліфувальник ІV р	2	1,73	3,46
36	Фрезерувальник ІІІ р	2	1,58	3,16
37	Фрезерувальник ІV р	2	1,76	3,52
38	Вантажник ІV р.	2	1,95	3,9
39	Вантажник V р	4	2,12	8,48
	Всього	181	-	382,99

$$V_{1 \text{ к-год}} = \frac{\text{ФОП}}{\text{ІКК}_{\text{сер}} \cdot \sum_{i=1}^n \Phi_{\text{пл } i}},$$

де  $n$  – чисельність працівників виробничого підрозділу;

$\Phi_{\text{пл } i}$  - плановий час роботи  $i$ -го працівника.

З метою скорочення доволі значних обсягів обчислень подальший розрахунок заробітної плати проведемо на прикладі бригади №1 механічного цеху заводу (табл. 3.5).

Плановий фонд заробітної плати бригади на січень 2022 р. становив 138420 грн.

$\text{ІКК}_{\text{сер}} = 1,898$  (згідно табл. 3.4).

При сумарному плановому фонді робочого часу бригади 2736 годин

$$V_{1 \text{ к-год}} = \frac{138420}{1,898 \cdot 2736} = 26,659 \text{ грн.}$$

Коефіцієнто-години для кожного працівника визначаються за планом і по факту як добуток його індивідуального кваліфікаційного коефіцієнта і планової/фактичної кількості годин роботи

$$K\text{-год}_{\text{пл } i} = \text{ІКК}_i \cdot \Phi_{\text{пл } i} \text{ (графа 4 табл. 3.5);}$$

$$K\text{-год}_{\text{ф } i} = \text{ІКК}_i \cdot \Phi_{\text{ф } i} \text{ (графа 7 табл. 3.5).}$$

Звідси заробітна плата:

- планова

$$\text{ЗП}_{\text{пл } i} = K\text{-год}_{\text{пл } i} \cdot V_{1 \text{ к-год}} \text{ (графа 5 табл. 3.5);}$$

- фактична за відпрацьований час

$$\text{ЗП}_{\text{ф } i} = K\text{-год}_{\text{ф } i} \cdot V_{1 \text{ к-год}} \text{ (графа 8 табл. 3.5).}$$

Таблиця 3.5 – Розрахунок заробітної плати працівників Волочиського машинобудівного заводу (на прикладі бригади №1 механічного цеху)

Посада	Індивідуальний кваліфікаційний коефіцієнт	Час, відпрацьований за планом, год	Коефіцієнт-години за плановим часом (гр.2хгр.3)	Основна заробітна плата, яка планується (гр.4хККП)	Фактично відпрацьовано, год	Коефіцієнт-години за фактичним часом (гр.2хгр.6)	Заробітна плата за відпрацьований час (гр.7хККП)	Нараховано за рахунок економії заробітної плати, грн	Усього нараховано, грн
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Змінний майстер	2,45	152	372,4	9927,66	152	372,4	9927,66	505,83	10433,49
Помічник майстра	1,54	152	234,08	6240,25	152	234,08	6240,25	317,95	6558,20
Контролер II р	1,48	152	224,96	5997,12	128	189,44	5050,21	257,32	5307,52
Оператор верстату ЧПК III р	1,92	152	291,84	7780,05	136	261,12	6961,09	354,68	7315,77
Оператор верстату ЧПК V р	2,14	152	325,28	8671,51	152	325,28	8671,51	441,83	9113,34
Зварювальник III р	1,54	152	234,08	6240,25	152	234,08	6240,25	317,95	6558,20
Зварювальник IV р	1,92	152	291,84	7780,05	152	291,84	7780,05	396,40	8176,45
Зварювальник V р	2,24	152	340,48	9076,72	124	277,76	7404,69	377,28	7781,97
Слюсар III р	1,53	152	232,56	6199,72	152	232,56	6199,72	315,88	6515,61
Слюсар III р	1,53	152	232,56	6199,72	152	232,56	6199,72	315,88	6515,61
Слюсар IV р	1,99	152	302,48	8063,69	152	302,48	8063,69	410,86	8474,55
Слюсар V р	2,42	152	367,84	9806,10	102	246,84	6580,41	335,28	6915,69
Токар IV р	1,98	152	300,96	8023,17	152	300,96	8023,17	408,79	8431,97
Токар IV р	1,98	152	300,96	8023,17	112	221,76	5911,81	301,22	6213,03
Токар V р	2,43	152	369,36	9846,62	152	369,36	9846,62	501,70	10348,32
Шліфувальник IV р	1,73	152	262,96	7010,15	163	281,99	7517,46	383,03	7900,48
Фрезерувальник III р	1,58	152	240,16	6402,33	160	252,8	6739,29	343,38	7082,67
Фрезерувальник IV р	1,76	152	267,52	7131,71	178	313,28	8351,61	425,53	8777,13
Разом		2736	5192,32	138420,00	2623	4940,59	131709,23	6710,77	138420,00

За умови, що за фактичний час роботи, нижчий планового, бригада виконає всі планові завдання, буде економія фонду оплати праці. Цю економію також можна розподілити між працівниками пропорційно їх трудовій участі. Для цього розраховується вартість однієї коефіцієнто-години для зекономлених коштів, а доплата кожному працівнику визначається шляхом множення останньої на його коефіцієнто-години за фактичним часом.

Запропонований метод оцінки кваліфікаційного рівня кожного працівника доволі трудомісткий, однак цей недолік легко долається при використанні ПК. Застосування нового підходу передбачає в кінцевому результаті встановлення прямої залежності роботи працівника від кінцевих результатів діяльності самого підприємства. Також завдяки впровадженню на виробничих ділянках такої системи оплати праці прогнозується зростання продуктивності праці на 4%. До системи індивідуальних коефіцієнтів в процесі роботи можуть бути внесені певні зміни.

Разом з тим слід зазначити, що оцінка праці через індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти не може забезпечити вирішення всієї низки практичних проблем, як то підвищення результатів господарської діяльності, дотримання виробничої та трудової дисципліни тощо. Тому її необхідно доповнювати запровадженням заохочувальних методів соціально-матеріального і морально-психологічного напрямку.

### **3.2 Розвиток соціально-матеріальних методів стимулювання працівників заводу**

Одним із способів соціально-матеріального стимулювання є надання можливості професійного росту через чіткі умови призначення на ті чи інші посади. Недоліком існуючої на підприємств систем є те, що на керівні посади, як правило, призначають працівників головного підприємства в обхід місцевих спеціалістів. Це зменшує зацікавленість останніх, так як всі їхні намагання щодо просування по службовій драбині є марними. Пропонуємо призначати на

відповідальні посади працівників заводу, так як на підприємстві є багато досвідчених та старанних фахівців, які цілком заслуговують на це.

Визначення працівників, які найбільш відповідають рівню певної посади, пропонуємо проводити на конкурсній основі з допомогою статистичної оцінки. На нашу думку, найкраще для цього підходить метод «парних порівнянь». Його практичне використання продемонструємо на прикладі проведення конкурсу на посаду керівника відділу маркетингу.

Метод «парних порівнянь» передбачає встановлення переваг серед певної кількості об'єктів шляхом порівняння їх всіх попарно. Загальну процедуру проведення оцінки працівників з використанням цього методу зображено на схемі (рис. 3.1).

Для оцінки претендентів потрібно створити експертну комісію. Пропонуємо до її складу залучати працівників заводу, що добре знають трудову діяльність кожної із запропонованих кандидатур. У нашому прикладі буде працювати комісія з 3-х чоловік. Нею визначено перелік якостей, які потрібні для даної посади: результативність праці, професійна поведінка, соціальна активність, особисті якості. За кожною цих якостей буде проводитись окреме оцінювання, а потім визначатиметься підсумковий ранг.

При оцінці працівників щодо їх відповідності окремій якості кожен член експертної комісії заповнює спеціальний бланк, у якому запис «1» свідчить про те, що один працівник на думку експертів володіє певною перевагою перед іншим. Запис «0» свідчить про нижчий степінь володіння якістю або відповідності певним вимогам до робочого місця і посади.





Рисунок 3.1– Порядок проведення оцінки працівників з використанням методу “парних порівнянь”

У розглянутому нами прикладі на посаду керівника відділу маркетингу претендують 6 кандидатів. Результати порівняння кожним експертом всіх пар за першою якістю, наприклад результативністю праці, подаються у вигляді таблиці, ліва графа та верхній рядок якої відображають претендентів, а у клітинках проставлені числові переваги при їх особистому порівнянні. Через обмеження обсягу матеріалу наведемо лише таблицю, заповнену одним експертом (табл. 3.6). Для наглядної демонстрації результати попереднього оцінювання експертної комісії можуть зображатися у вигляді діаграми парних порівнянь (рис. 3.2).

Таблиця 3.6 – Таблиця парних порівнянь при оцінці якостей претендентів на посаду керівника відділу маркетингу заводу

Працівник	А	Б	В	Г	Д	Е	Б <sub>1</sub>	Б <sub>1</sub> ·(Б <sub>1</sub> -1)
А	X	1	1	0	1	1	4	4·(4-1)=12
Б	0	X	0	1	1	0	2	2·(2-1)=2
В	0	1	X	1	1	1	4	4·(4-1)=12
Г	1	0	0	X	0	0	1	1·(1-1)=0
Д	0	0	0	1	X	1	2	2·(2-1)=2
Е	0	1	0	1	0	X	2	2·(2-1)=2
								Σ Б <sub>1</sub> ·(Б <sub>1</sub> -1)=30

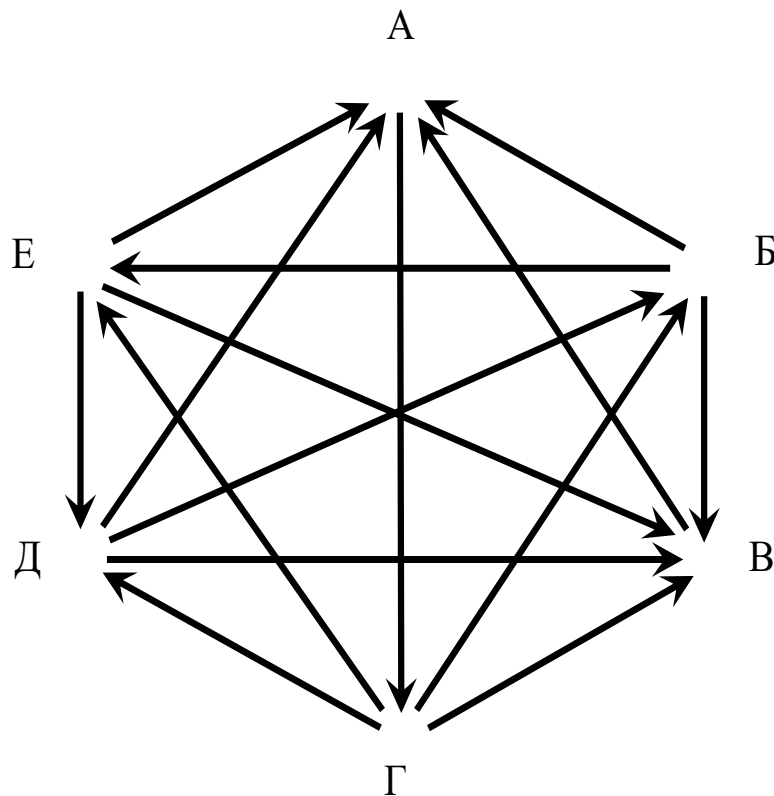


Рисунок 3.2 – Діаграма парних порівнянь при оцінці якостей претендентів на посаду керівника відділу маркетингу заводу

Напрямок стрілки показує, кому експертом надається перевага у парі з двох претендентів. Якщо якості працівника оцінюються досвідченими, компетентними та об'єктивними експертами, то на діаграмі протиріч не буде. Коли ж у процесі допускаються помилки, наприклад через суб'єктивні

причини, такі протиріччя викривлюють цілісну картину.

Для виявлення та знешкодження суб'єктивізму вибудовують систему «ваг», за якою враховується достовірність думки експертів у сумарній оцінці відповідальності працівників певним вимогам. Для визначення числа допущених кожним експертом протиріч можна використовувати формулу М. Кендела

$$П_i = B_i - \frac{1}{2} \cdot C_i,$$

де

$$B_i = \frac{1}{6} \cdot n \cdot (n - 1) \cdot (n - 2);$$

$n$  – число працівників, що підлягають оцінюванню;

$$C_i = \sum B_i \cdot (B_i - 1);$$

$B_i$  – сума оцінок кожного претендента за його рядком у таблиці 3.6.

У розглянутому нами прикладі при оцінці якостей 6-ти претендентів на посаду керівника відділу маркетингу заводу

$$B_1 = \frac{1}{6} \cdot 6 \cdot (6 - 1) \cdot (6 - 2) = 20;$$

$$C_1 = 30.$$

Таким чином, число протиріч, допущених першим експертом

$$П_1 = 20 - \frac{1}{2} \cdot 30 = 5.$$

Зазначені протиріччя також чітко прослідковуються на діаграмі парних

порівнянь (рис. 3.2), оскільки там присутні так звані «замкнуті контури», в яких переваги експерта спрямовані по колу, у якому неможливо визначити найкращого претендента - трикутники АГБ, АГВ, АГД, АГЕ, БЕД. Наприклад, у контурі АГБ на думку експерта порівняно з претендентом А кращим є претендент Г, але останній, в свою чергу, поступається ще кращому претенденту Б. З цього слідує логічний висновок, що у трійці А, Г і Б найкращим є претендент Б, проте на діаграмі відображено, що він поступається претенденту А, найгіршому з зазначеної трійці. В інших замкнутих контурах допущені ті ж протиріччя.

Максимальне число протиріч, які може допустити експерт, визначається за формулою:

$$M = \frac{1}{24} \cdot (n^3 - 4 \cdot n) = \frac{1}{24} \cdot (6^3 - 4 \cdot 6) = 8.$$

З допомогою даного показника можна визначити коефіцієнт достовірності оцінювання кожного члена комісії. Його значення розраховується як різниця між 1 (тобто 100% якісної оцінки) і відношенням числа існуючих протиріч до максимально можливої їх кількості

$$K_{ДЕi} = 1 - \frac{П_i}{M}.$$

Отже, у розглянутому вище прикладі достовірність оцінювання першого експерта

$$K_{ДЕ1} = 1 - \frac{5}{8} = 0,375.$$

За умови, що другий експерт при оцінюванні якостей працівників допустив 4-ри протиріччя, а третій – 3, їх коефіцієнти достовірності  $K_{ДЕ2} = 0,5$ ,

$$K_{ДЕЗ} = 0,625.$$

Коефіцієнти достовірності у кінцевому рахунку використовується як «ваги» для оцінок експертів. Бали експертних оцінок корегуються на «вагу» кожного із експертів. Результати розрахунку рангів працівників щодо їх результативності праці із урахуванням коефіцієнта достовірності оцінювання представлені у таблиці 3.7.

Аналогічно проводиться ранжування шести кандидатур за іншими визначеними якостями, які потрібні для даної посади: професійна поведінка, соціальна активність, особисті якості.

Таблиця 3.7 – Розрахунок рангів працівників щодо їх результативності праці з урахуванням коефіцієнтів достовірності оцінювання

Праців- ники	Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		$\Sigma(B_i \cdot K_{ДЕi})$	Ранг ( $R_1$ )
	$B_1$	$\Sigma B_1 \cdot K_{ДЕ1}$	$B_2$	$\Sigma B_2 \cdot K_{ДЕ2}$	$B_3$	$\Sigma B_3 \cdot K_{ДЕ3}$		
А	4	1,5	3	1,5	4	2,4	5,5	1
Б	2	0,75	2	1	3	1,875	3,625	3
В	4	1,5	3	1,5	2	1,25	4,25	2
Г	1	0,375	2	1	3	1,875	3,25	5
Д	2	0,75	3	1,5	2	1,25	3,5	4
Е	2	0,75	2	1	1	0,625	2,375	6

Після цього визначається підсумковий ранг претендентів. Проте це не завжди має бути проста сума рангів працівника щодо кожної якості. До розрахунку можна включати вагомість кожної окремої якості, наприклад у частках одиниці, при чому двом різним якостям може бути виставлена однакова оцінка.

Розрахунок підсумкових рангів шести претендентів на посаду керівника відділу маркетингу заводу представлений в таблиці 3.8, де  $O_j$  - оцінка окремої якості.

Таблиця 3.8 – Підсумкові ранги шести претендентів на посаду керівника відділу маркетингу заводу

Працівники	Професійні якості працівників												$\sum R_i \cdot (6 - O_i)$	Підсумковий ранг
	Результативність праці			Професійна поведінка			Соціальна активність			Особисті якості				
	R <sub>1</sub>	O <sub>1</sub>	R <sub>1</sub> ·O <sub>1</sub>	R <sub>2</sub>	O <sub>2</sub>	R <sub>2</sub> ·O <sub>2</sub>	R <sub>3</sub>	O <sub>3</sub>	R <sub>3</sub> ·O <sub>3</sub>	R <sub>4</sub>	O <sub>4</sub>	R <sub>4</sub> ·O <sub>4</sub>		
А	1	0,3	0,3	2	0,3	0,6	2	0,25	0,5	4	0,15	0,6	2	1
Б	3		0,9	5		1,5	1		0,25	2		0,3	2,95	3
В	2		0,6	1		0,3	3		0,75	6		0,9	2,55	2
Г	6		1,8	4		1,2	6		1,5	1		0,15	4,65	5
Д	4		1,2	3		0,9	4		1	5		0,75	3,85	4
Е	5		1,5	6		1,8	5		1,25	3		0,45	5	6

Згідно проведених розрахунків видно, що на посаду керівника відділу маркетингу заводу найбільш достойним претендентом є працівник А, так як його підсумковий ранг за усіма професійними якостями є найвищим.

Завдяки застосуванню на підприємстві методу парних порівнянь для здійснення призначень на головні посади чи службових переміщень планується досягти підвищення продуктивності праці на 1,5% шляхом покращення управління та підвищення стимулюючої ролі перспективи кар'єрного росту. Також зросте зацікавленість працівників у якісному та старанному виконанні своїх обов'язків.

### 3.3 Заходи щодо посилення морального стимулювання

Як було зазначено у розділі 1 цієї роботи позитивною рисою українських мотиваційних моделей є досвід, накопичений в сфері морального стимулювання кращих працівників. Проте останнім часом цей напрямок не знаходить розвитку. Вважаємо, що для Волочиського машинобудівного заводу активізація роботи щодо моральної мотивації може посприяти у подоланні низки кризових явищ.

Обґрунтовано теоретично та практично доведено, що існує тісний

взаємозв'язок між рівнем поінформованості колективу і мотиваційними настановами персоналу. Перед колективом заводу постало чимало проблем, тому необхідно систематично інформувати працівників про реальну обставину і заходи, які вживаються керівництвом для виходу з кризи. Рядові співробітники не менше за керівництво переживають за майбутнє підприємства, на якому вони працюють і в яке вкладають свої сили та енергію. Інформація про щорічне скорочення чисельності працівників заводу накладається на повідомлення, що тиражуються телебаченням, інтернетом та іншими засобами, про масові скорочення і звільнення. Це підвищує стресову ситуацію в колективі, тому що працівники більше задумуються над своїм майбутнім і перспективою пошуків нового місця роботи, а це відображається на ефективності роботи як конкретних виконавців, так і підприємства в цілому.

У зв'язку з цим для керівництва заводу дуже важливим є налагодження механізмів щодо регулярного спілкування і обміну думками зі співробітниками. Це може бути зроблено різними способами: через особисті контакти, звернення по електронній пошті, взаємодію з «робочими радами», застосування програм з налагодження зворотного зв'язку.

Активне спілкування зі своїми працівниками є надзвичайно важливим й з інших причин. Для того, щоб співробітник був повністю мотивований і міг працювати з повною віддачею, він повинен чітко розуміти, чого від нього чекають. Потрібно не тільки, щоб співробітники знали про очікування своїх керівників, але й мали інформацію про те, як виконують свою роботу. Належно організоване пряме спілкування з керівниками засвідчує однакову важливість всіх працівників.

Головним в організації механізмів щодо регулярного спілкування і обміну думками зі співробітниками є впровадження надійних і чітких каналів зв'язку. Це мають бути канали зворотного зв'язку, по яким підлеглі можуть звертатися до керівників. Спостереження за організацією і не порушенням даних каналів повинно входити до компетенції відділу кадрів.

Пропонується впровадження декількох програм зворотного зв'язку із керівництвом заводу. Першою програмою є застосування принципу «Говори». В рамках цієї програми кожен працівник зможе звернутися до керівництва з допомогою службової записки і направити її у ту інстанцію, яка відповідає за вирішення певної проблеми. Відповіді на записки повинні бути надані у чітко встановлені терміни, які, наприклад, не перевищуватимуть десяти днів. Завдяки можливостям дистанційності цього зв'язку без обов'язкової особистої присутності прогнозується його популярність серед працівників Волочиського машинобудівного заводу. Проте ефективність каналу залежить від того, наскільки серйозним буде відношення зі сторони керівництва.

Другою програмою, що пропонується використовувати, є програма «Відкритих дверей». Суть її полягає у тому, що будь-який співробітник може особисто звернутися до керівника будь-якого рангу, і він буде у праві очікувати відповідей на свої питання. Завдяки впровадженню цієї програми прогнозується зменшення зловживань керівною владою.

Третя програма полягає у налагодженні системи співбесід «Через голову керівника». Згідно цієї програми кожен працівник раз у рік повинен обов'язково мати співбесіду із керівником свого керівника. Це дасть змогу керівництву вищих рівнів оцінити ефективність роботи керівника нижчого рівня по відношенню до підлеглих. Запровадження даної програми буде змушувати керівництво прислуховуватись до думки підлеглих. Звичайно, проведення цих співбесід є доволі трудомістким процесом, але вони можуть послужити ефективним засобом вирішення багатьох питань як із виробничої сфери, так із сфери управління персоналом заводу.

Четвертою програмою є впровадження опитувань громадської думки, якій має приділятися найбільша увага і віддаватися найважливіше місце серед всіх каналів зворотного зв'язку. Періодичність опитувань пропонується раз чи два рази у рік. Опитування повинно бути анонімним і проводитись у вигляді анкети із великою кількістю питань, які охоплюють самі різні сторони



діяльності Волочиського машинобудівного заводу. Основне завдання цих анкет – дисциплінування, вдосконалення системи мотивації на основі пріоритетів, визначення найбільш дієвих методів впливу на працівників. На основі отриманих даних зможуть визначатися присутні тенденції, розраховуватися індекси настроїв, які відобразатимуть моральний клімат у колективі (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Зміст та очікувані результати пропонованих програм зворотного зв'язку із керівництвом заводу

№	Назва програми	Зміст та очікувані результати пропонованих заходів
1	2	3
1	Принцип «Говори»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кожен працівник зможе звернутися до керівництва з допомогою службової записки;</li> <li>- записка направляється в інстанцію, яка відповідає за вирішення певної проблеми;</li> <li>- відповіді на записки повинні бути надані у чітко встановлені терміни</li> </ul>
2	Програма «Відкритих дверей»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- будь-який співробітник може особисто звернутися до керівника будь-якого рангу;</li> <li>- він буде у праві очікувати відповідей на свої питання;</li> <li>- прогнозується зменшення зловживань керівною владою</li> </ul>
3	Система співбесід «Через голову керівника»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кожен працівник раз у рік повинен обов'язково мати співбесіду із керівником свого керівника;</li> <li>- керівництво вищих рівнів зможе оцінити ефективність роботи керівників нижчого рівня;</li> <li>- запровадження програми змусить керівництво прислуховуватись до думки підлеглих</li> </ul>
4	Система опитувань громадської думки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- періодичність опитувань пропонується раз чи два у рік;</li> <li>- опитування повинно бути анонімними і проводитись у вигляді анкети із великою кількістю питань, які охоплюють самі різні сторони діяльності заводу;</li> <li>- отримані дані дозволять визначати присутні тенденції та настрої, які відобразатимуть моральний клімат у колективі</li> </ul>

Розвиток нематеріального стимулювання зможе істотним чином доповнити систему матеріального стимулювання працівників Волочиського машинобудівного заводу. Отримавши за свою роботу моральне заохочення, відчуючи увагу до своєї думки, працівник намагатиметься оправдати виявлену довіру і тому буде прагнути проявити ініціативу, працювати краще і більш продуктивно.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

#### 4.1 Організація охорони праці на Волочиському машинобудівному заводі

На Волочиському машинобудівному заводі забезпечення охорони праці пов'язане із профілактикою травматизму, захворюваності, а також створенням умов праці для збереження працівниками високого рівня продуктивності на протязі всього робочого дня. Управлінням охороною праці на підприємстві займається відділ охорони праці.

Він організовує такі роботи:

- забезпечує робітників правилами, стандартами, нормами, інструкціями, іншими нормативними документами;
- проводить паспортизацію цехів, ділянок, робочих місць відповідно до вимог охорони праці;
- проводить аналіз нещасних випадків, професійних захворювань і аварій, а також втрат від них;
- готує статистичні звіти з питань охорони праці;
- розробляє перспективні та поточні плани роботи підприємства по створенню безпечних та нешкідливих умов праці;
- організовує роботу методичного кабінету з охорони праці, веде пропаганду профілактики нещасних випадків, нешкідливих умов праці шляхом проведення консультацій, бесід, лекцій, розповсюдження засобів наглядної агітації, оформлення інформаційних стандартів;
- організовує комісію з охорони праці заводу, що розробляє необхідні матеріали, і реалізацію її рекомендацій;
- поводить роботу по підвищенню кваліфікації і перевірку знань посадових осіб з питань охорони праці.

Під час виконання зазначених завдань відділ керується ст. 153, 160, 161, 163-168 Кодексу законів про працю України, Законом України «Про охорону праці», а також нормативними актами з перелічених питань, розробленими й затвердженими відповідними органами та зареєстрованими в установленому порядку в Державному реєстрі міжгалузевих і галузевих нормативних актів про охорону праці.

Зобов'язання, права та відповідальність посадових осіб за виконання покладених на них функцій щодо питань охорони праці розглядаються в посадових інструкціях, форма яких розроблена Держнаглядом охорони праці. Згідно зі ст. 13 Закону України «Про охорону праці» роботодавець зобов'язаний створити в кожному структурному підрозділі та на робочому місці умови праці відповідно до вимог нормативних актів, а також забезпечити додержання прав працівників, гарантованих законодавством про охорону праці.

Усі працівники при прийнятті на роботу і в процесі трудової діяльності проходять на підприємстві інструктаж (навчання) з питань охорони праці. Працівники, зайняті на роботах з підвищеною небезпекою або там, де є потреба у професійному доборі, проходять попереднє спеціальне навчання і один раз на рік перевірку знань відповідних нормативних актів про охорону праці. Перелік таких робіт затверджується Державним департаментом України з нагляду за охороною праці.

Відповідно до ст. 16 Закону України «Про охорону праці» на підприємстві рішенням трудового колективу на загальних зборах (конференції) створена комісія з питань охорони праці. Комісія є постійно діючим консультативно-дорадчим органом трудового колективу та адміністрації для залучення представників трудового колективу (безпосередніх виконавців робіт, представників профспілок) до співробітництва в галузі управління охороною праці на підприємстві, узгодженого вирішення питань, що виникають у цій сфері. Комісія здійснює свою діяльність на основі планів, що розробляються на квартал, півріччя чи рік і затверджуються нею.

## **4.2 Забезпечення захисту робітників та службовців підприємства від уражаючих факторів надзвичайних ситуацій воєнного характеру**

Згідно з Кодексом цивільного захисту України запобігання надзвичайним ситуаціям природного і техногенного характеру, ліквідація їх наслідків, максимальне зниження масштабів втрат та збитків є загальнодержавною проблемою і одним з найважливіших завдань органів виконавчої влади й управління всіх рівнів. Постановою КМУ від 24.03 2004 №369 «Про порядок класифікації надзвичайних ситуацій» затверджено «Положення про класифікацію надзвичайних ситуацій». Класифікатор НС ДК 019-2010 дає визначення надзвичайних ситуацій та їх розподіл за масштабами, класами, групами та видами.

Надзвичайна ситуація — порушення нормальних умов життя і діяльності людей на об'єкті або території, спричинене аварією, катастрофою, стихійним лихом чи іншою небезпечною подією, яка призвела (може призвести) до загибелі людей або значних матеріальних втрат.

Надзвичайні ситуації воєнного характеру пов'язані з наслідками застосування зброї масового ураження або звичайних засобів ураження, під час яких виникають вторинні фактори ураження населення внаслідок зруйнування атомних і гідроелектричних станцій, складів і сховищ радіоактивних і токсичних речовин та відходів, нафтопродуктів, вибухівки, сильнодіючих отруйних речовин, токсичних відходів, транспортних та інженерних комунікацій.

Серед факторів, що забезпечують життєдіяльність в умовах воєнних конфліктів, особливе місце посідає завчасна підготовка до особистого захисту та захисту об'єктів господарювання, максимальне послаблення дії уражаючих факторів сучасної військової техніки.

З метою мінімізації ризиків виникнення нещасних випадків на виробництві та для створення безпечних і безаварійних умов праці для працівників промислових підприємств під час проведення робіт в умовах запровадженого воєнного стану в Україні роботодавцям необхідно вживати такі заходи:

- заборонити виконання робіт та експлуатацію обладнання на промислових майданчиках, що розташовані безпосередньо у зонах ведення воєнних (бойових) дій або на незначній відстані від них;
- перед проведенням робіт роботодавцям спільно з представниками відповідних структурних підрозділів МВС, ДСНС, територіальної оборони організувати перевірку території підприємства та прилеглих ділянок на предмет наявності снарядів, вибухових пристроїв та інших підозрілих предметів і матеріалів, що створюють або можуть створити загрозу працівникам підприємства;
- розробити плани евакуації персоналу перед початком та під час настання воєнних (бойових) дій та плани ліквідації аварійних ситуацій з мінімальним рівнем загрози життю та здоров'ю працюючих;
- заборонити використання несправного обладнання;
- забезпечити ефективну роботу технічних служб, обслуговування та ремонт устаткування та попередження випадків виробничого травматизму;
- організувати проведення робіт винятково у денний час, а у разі виконання робіт зі штучним освітленням – із забезпеченням світломаскування;
- розробити безпечні маршрути для доставки, транспортування та ручного перенесення обладнання, устаткування та інших матеріалів до місця безпосереднього виконання робіт та ознайомити з ними безпосередніх виконавців зазначених робіт;
- вжити заходів щодо створення належних і безпечних умов праці, особливо в місцях концентрації працівників і устаткування, розташованих на значній відстані від населених пунктів, шляхом забезпечення у разі потреби надання працівникам невідкладної медичної допомоги та створення пунктів обігріву (за необхідності);
- заборонити виконання складних або довготривалих робіт на відкритому просторі, особливо в зонах, прилеглих до ведення воєнних (бойових) дій;
- забезпечити працівників, задіяних у виконанні робіт, відповідним спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального та колективного захисту.

## ВИСНОВКИ

Результати комплексної оцінки показників фінансово-господарської діяльності Волочиського машинобудівного заводу показали, що у звітному періоді спостерігались як позитивні, так і негативні тенденції. Дохід від реалізації продукції зростав щороку, проте одночасно зростали і витрати на виробництво і реалізацію продукції. Проте темпи зростання цих показників були різними. У 2020 році при зростанні доходу на 113,81% собівартість зросла на 115,64%. Цей дисбаланс призвів до того, що при доволі невисокому чистому прибутку у попередньому році у звітному періоді зафіксована збиткова робота. У 2021 році навпаки темпи росту доходу перевищили ріст витрат і це дозволило підприємству знов досягти прибутковості. Разом з тим слід відзначити, що сам обсяг прибутку вкрай мізерний як для підприємства такого масштабу.

Основними методами стимулювання працівників на Волочиському машинобудівному заводі є матеріальні. Оплата праці на підприємстві здійснюється за двома формами: погодинною та відрядною. На практиці це реалізується через наступні системи: погодинно-преміальну, відрядно-преміальну, посадових окладів, контрактну та колективну. Також сформована система доплат і надбавок, розроблені механізми компенсацій працівникам. Разом з тим, існуючий порядок оплати праці заводу має недоліки: він породжує “зрівнялівку”, призводить до зниження стимулюючого потенціалу мотивації праці, не заохочує кращих і економічно не карає недбалих працівників. Він недостатньо пов’язаний із загальними результатами роботи працівника та всього підприємства загалом і його структурних підрозділів зокрема. Найперше це стосується працівників, які обіймають однакові посади або мають однакові розряди, але у яких різні результати праці.

Для подолання виявлених недоліків нами у роботі пропонується доповнити існуючі системи оплати праці новою, яка дозволить кількісно оцінювати

трудоий внесок кожного працівника у колективний результат у вигляді системи коефіцієнтів (балів), а потім застосовуються під час визначення розміру оплати праці за відповідний період. Застосування нової системи дасть змогу ставити робітників та інші категорії персоналу у рівні умови з оплати праці; встановлювати єдиний для підприємства мінімум заробітної плати для працівників, які виконують найпростіші роботи (функції); кількісно оцінювати трудовий внесок кожного в колективний результат праці й забезпечувати зв'язок заробітної плати з цією оцінкою; розробляти й затверджувати шкалу співвідношень в оплаті праці різної складності з оптимальною кількістю рівнів. Прогнозується завдяки цьому впровадженню досягти збільшення продуктивності праці на 4%.

Розрізняють основних два види мотивації персоналу: матеріальну і нематеріальну. Очевидно, що застосування на Волочиському машинобудівному заводі лише першого виду має досить обмежені можливості через низку кризових явищ, наслідком чого є брак коштів для істотного нарощування фінансових виплат працівникам, тому його обов'язково слід доповнювати нематеріальною мотивацією.

Одним із способів такого стимулювання є надання можливості професійного росту через чіткі умови призначення на ті чи інші посади. Недоліком існуючої на підприємств системи є те, що на керівні посади, як правило, призначають працівників головного підприємства в обхід місцевих спеціалістів. Це зменшує зацікавленість останніх, так як всі їхні намагання щодо просування по службовій драбині є марними. Пропонуємо призначати на відповідальні посади працівників заводу, так як на підприємстві є багато досвідчених та старанних фахівців, які цілком заслуговують на це. Визначення працівників, які найбільш відповідають рівню певної посади, пропонуємо проводити на конкурсній основі з допомогою статистичної оцінки. На нашу думку, найкраще для цього підходить метод «парних порівнянь».

При аналізі світової практики зазначено, що позитивною рисою

українських мотиваційних моделей є досвід, накопичений в сфері морального стимулювання кращих працівників. Проте останнім часом цей напрямок не знаходить розвитку. Вважаємо, що для Волочиського машинобудівного заводу активізація роботи щодо моральної мотивації може посприяти у подоланні низки кризових явищ.

На заводі вже використовуються певні моральні стимули. Так в кінці року визначаються кращі працівники, кращі підрозділи, кращі цехи. Функціонування системи моральних стимулів пропонуємо покращити шляхом нових механізмів щодо регулярного спілкування і обміну думками зі співробітниками. Це може бути зроблено різними способами: через особисті контакти, звернення по електронній пошті, взаємодію з «робочими радами», застосування програм з налагодження зворотного зв'язку.

Пропонується впровадження декількох програм зворотного зв'язку із керівництвом заводу. Першою програмою є застосування принципу «Говори», другою - програма «Відкритих дверей», третьою - налагодження системи співбесід «Через голову керівника», четвертою - впровадження опитувань громадської думки.

Розвиток нематеріального стимулювання зможе істотним чином доповнити систему матеріального стимулювання працівників Волочиського машинобудівного заводу. Отримавши за свою роботу моральне заохочення, відчуваючи увагу до своєї думки, працівник намагатиметься оправдати виявлену довіру і тому буде прагнути проявити ініціативу, працювати краще і більш продуктивно.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. № 5(43) С. 103-105.
2. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2017. №10. С. 166-171.
3. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 210–214.
4. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.
5. Галушак М.П., Галушак О.Я., Кужда Т.І. Економічне прогнозування: Навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 160 с.
6. Галушак М.П., Кучинський В.В. Запровадження сучасних методів організації виробничих процесів на українських підприємствах // Збірник тез доповідей II міжнародної науково-практичної конференції: «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації. Тернопіль: ТНТУ, 2022. С 6-7.
7. Гайдаенко О.М., Коваленко Л.А. Применение корреляционно-регрессионного анализа для прогнозирования результатов деятельности предприятий. ОБЛІК. ЕКОНОМІКА. МЕНЕДЖМЕНТ: наукові нотатки Міжнародний збірник наукових праць. Випуск 1 (13) частина 1. 2017. С. 16–22.
8. Гевко І.Б., Оксентюк А.О., Галушак М.П. Організація виробництва: теорія і практика: Підручник. К.: Кондор, 2008. 178 с.

9. Гунченко М.В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). С. 80-82.
10. Жулавський А.Ю., Лобанова А.М. Зарубіжний досвід мотивації персоналу організацій. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d197.pdf>
11. Заярна Н.М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 21 (5). С. 368–372.
12. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. 2012. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.
13. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С.58-62.
14. Іншин М.І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 140-143.
15. Капінос Г.І. Бабій Г.І. Операційний менеджмент: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
16. Квіта Г. М. Прогнозування трудової активності персоналу промислового підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. К. : КНУТД. 2010. № 5(55). 150с.
17. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. 2014. Т. 22. вип. 8(1). С. 65- 72.
18. Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. URL : [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018\\_1\\_218\\_234.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf)
19. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2014. № 2. С.192-196. 130

20. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. *Право і Безпека*. 2015 № 3. С. 114-120.
21. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. К.:КНЕУ, 2005. 337с.
22. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2014. № 2. С. 237- 244.
23. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 52-57.
24. Кузнєцов А.М. Концептуальні підходи до організації трудової мотивації. *Науковий вісник ОНУ імені Мечникова*. 2014. Т.19. №. 3/4. С. 49 – 54.
25. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: «Академ-видав», 2003. 416 с.
26. Кужда Т.І., Галушак М.П. Моделювання управлінських процесів з використанням типових моделей менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2014. № 1 (44). С. 11-21
27. Кужда Т.І., Галушак М.П. Оцінювання соціально-економічних факторів інноваційного розвитку підприємства на основі прогнозування з інтервалом довіри. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2. С. 102-108.
28. Лазарев С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. *Мотивація і оплата праці*. 2018. №1. С. 48-53.
29. Лазоренко Т.В., Місяйло О.В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Випуск 22, частина 2. С. 67-71.
30. Лепейко Т.І. Обґрунтування показників оцінки якості трудового потенціалу. *Економіка розвитку*. 2015. № 4. С. 72-75
31. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>

32. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.
33. Осовська Г.В., Юшкевич О.О., Завадський Й.С.. Економічний словник. К. Кондор, 2007. 357 с.
34. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/102.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf)
35. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный энциклопедический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. 495с.
36. Сардак С.Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна : аспекти праці. 2018. № 6. С. 45–51.
37. Сардак С.Е. Потенціал маркетингу в удосконаленні механізму господарювання вітчизняних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Дніпропетровськ. 2005. 193 с.
38. Тимошенко И.И. Соснин А.С. Мотивация личности и человеческих ресурсов. Монография. К.: Изд-во Европ. ун-та, 2002. 576 с.
39. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. ВІСНИК ЖДТУ. 2018. № 4 (82). С. 98-102.
40. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005. 224 с.
41. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. 2015. №5((167)). С.257-266.
42. Halushchak O., Halushchak M. The causes of appearance and ways of staff's demotivation solving in organizations. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 (14). С. 138-144.
43. Halushchak O., Halushchak M. Some aspects of the organizing of administrative management in organizations [Електронний ресурс]. Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15hoyuvo.pdf>

# Додатки

**ICBuTS**  
Business Transformation for  
Sustainable Future: Research,  
Digitalization and Innovation



# **Збірник тез доповідей**

*II Міжнародної  
науково-практичної конференції*

**«Трансформація бізнесу  
для сталого майбутнього:  
дослідження, діджиталізація та інновації»**

**23-24 листопада 2022 року**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2022**



## ЗМІСТ

<b>Ольга Гагалюк, Остап Бойко, Андрій Гагалюк</b> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИРОДООХОРОННИХ ЗАХОДІВ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	3
<b>Михайло Галуцак, Володимир Кучинський</b> МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗРАЗОК ДЛЯ УКРАЇНИ	6
<b>Оксана Гарматюк, Богдана Яковчук</b> МЕТОДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ	8
<b>Надія Голда</b> МАРКЕТИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ	11
<b>Роман Шерстюк, Ольга Євгенівна</b> КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ	13
<b>Ольга Краузе, Ірина Сташок</b> РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ І ЙОГО РОЛЬ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	16
<b>Олена Левковець</b> СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА: ЦИФРОВИЙ КОНТЕКСТ	18
<b>Галина Островська, Оксана Гладчук</b> СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	21
<b>Сергій Співак</b> МОДЕЛЮВАННЯ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	24
<b>Oksana Bakalyuk, Oksana Redkva</b> INDUSTRY 4.0, OR WHY TO DIGITIZE PRODUCTION PROCESSES	27



*23-24 листопада 2022 року,  
Тернопіль, ТНТУ*

**УДК 331.101.3**

**Михайло Галушчак, к.т.н, доцент, Володимир Кучинський**  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна

### **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗРАЗОК ДЛЯ УКРАЇНИ**

**Mykhailo Halushchak, candidate of technical sciences, associate professor,  
Volodymyr Kuchynskiy**  
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ukraine

### **INTERNATIONAL EXPERIENCE OF STAFF MOTIVATION AS A MODEL FOR UKRAINE**

Одним з найбільш актуальних завдань розвитку вітчизняної економіки є створення сучасної системи мотивації праці. Історично склалося так, що в Україні практично використовувалась єдина модель мотивації, побудована на стандартизованих процедурах, відхилення від яких вважалося порушенням існуючих нормативних документів. Мотиваційні системи до сьогодні зберігають тенденції стимулювання в рівних обсягах усіх працівників, оскільки, наприклад, посадові оклади управлінців певних кваліфікаційних категорій встановлюються практично однаковими. При цьому трудовий внесок оцінюється необ'єктивно, часто формально, а виплата премій перетворюється в механічний додаток до заробітної плати. Наслідком стає незацікавленість як індивідуальними, так і колективними результатами праці, зниження соціальної та творчої активності.

Оскільки Україна не може розвиватись відірвано від інших держав, саме успішний зарубіжний досвід повинен стати прикладом до наслідування та основою у побудові ефективних систем мотивування працівників. Географічне представництво передових у цьому контексті країн охоплює різні континенти.

У США мотиваційна система загалом відображає головну ідею американського суспільства – досягнення особистого успіху. Традиційно використовується доволі висока погодинна оплата праці з обов'язковою умовою виконання встановленого обсягу роботи. При цьому інколи виплата премій не практикується саме через високі тарифні ставки або посадові оклади. Разом з тим значна частина компаній додатково мотиваційно заохочує найбільш активних працівників через «оцінку заслуг» шляхом визначення рейтингових балів, анкетування, опитування. Факторами оцінювання виступають як виробничі (продуктивність праці, виконання норм виробітку), так і особистісні чинники (лідерські якості, ініціативність, активність, робота в команді).

В основу мотиваційної системи Японії покладено ідею безперервного процесу покращення, вдосконалення. До цього процесу





мають бути долучені усі без винятку працівники. З метою стимулювання оплата праці конкретної особи складається з окладу (умовно-постійної частини) та доплат, що визначаються залежно від стажу роботи працівника, його віку, та або майстерності, або «ставки за кваліфікацією» - професійного розряду і результативності роботи.

Перевагою французької моделі мотивації є відчутне стимулювання ефективності і якості праці. Цього досягають більш широким розмаїттям економічних інструментів аж до гнучкої системи оподаткування. Методика оцінки праці має, зазвичай, багатофакторний характер з широким переліком критеріїв. Колективною угодою для кожного робочого місця встановлюється мінімальна заробітна плата з «вилкою» окладу. Змінна частина оплати відображає ефективність праці. Практично на всіх великих французьких підприємствах в оплаті праці враховуються індекси цін на споживчі товари.

Швеція традиційно для скандинавських країн в системі мотивації робить акцент на досягнення соціальної справедливості. Це вже тривалий час виражається у впровадженні так званої солідарної заробітної плати. На відміну від інших моделей, де розміри стимулювання істотно визначаються підсумковими результатами роботи конкретного підприємства, тут працівники різних підприємств з однаковою кваліфікацією при виконанні аналогічної роботи одержують однакову зарплату на середньогалузевому рівні. Іншою характерною рисою є випередження темпів зростання заробітної плати низькооплачуваних категорій персоналу порівняно з високооплачуваними з метою їх зближення.

З викладеного вище можна зробити висновок, що іноземні системи мотивації мають доволі істотні відмінні риси, проте вони продемонстрували високу ефективність в конкретних умовах і здобули міжнародне визнання та стали прикладом для наслідування. Повне відтворення Україною певної системи мотивування є недоцільним з низки об'єктивних причин, проте детальний аналіз досвіду з метою переймання конкретних ідей однозначно є доцільним. Це може відбуватися як на рівні конкретного підприємства, так і з залученням державних органів.

#### **Перелік використаної літератури:**

1. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. №10. С. 166-171.

2. Лазоренко Т.В., Місяйло О.В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Випуск 22, частина 2. С. 67-71.