

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет магістерської та
аспірантської підготовки

Кафедра менеджменту
природоохоронної діяльності

Магістерська кваліфікаційна робота

на тему: **Використання сучасних методів мотивації на підприємстві**

Виконав студент 2 курсу групи МУ- 61
спеціальності 073 Менеджмент
Кульчаковська Олена Володимирівна

Керівник к.е.н., доц.

Головіна Олеся Іванівна

Консультант

Рецензент ОНЕУ, к.е.н., доц.

Шевчук Ніна Сергіївна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ - СУБ'ЄКТИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ..	9
1.1 Сутність поняття мотивації праці персоналу.....	9
1.2 Сучасні методи та механізм дії процесу мотивації праці персоналу підприємства.....	19
1.3 Зарубіжний досвід мотивації праці персоналу як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства зовнішньоекономічної діяльності.....	36
1.4 Оплата праці як найефективніший фактор мотивації праці.....	47
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ОДЕСЬКОГО ОБЛАСНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК».....	57
2.1 Організаційно - економічна характеристика Одеського обласного управління АТ «Ощадбанк».....	57
2.2 Оцінка системи мотивації праці в Одеському обласному управлінні АТ «Ощадбанк».....	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ.....	73
3.1 Заходи щодо вдосконалення мотивації праці на підприємстві.....	73
3.2 Шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності за допомогою мотиваційних заходів підприємства.....	78
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
Додаток А.....	98
Додаток Б.....	107
Додаток В.....	109

ВСТУП

На сьогоднішньому етапі розвитку нашої країни вирішення задач, що стоять перед організаціями, відбувається лише за умови створення наявної мотиваційної основи, здатної направляти персонал організацій до ефективної діяльності. Одним із головних факторів, що забезпечує розвиток організацій, в сучасних умовах стає оптимізація системи мотивації праці персоналу. Підвищення рівня капіталізації, зростання ефективності праці зростає саме завдяки спрямованості на людський фактор.

В практиці вітчизняних організацій, підприємств в основі лежать традиційні матеріальні стимули, здійснюється механічне перенаправлення елементів американських та західноєвропейських систем мотивації, що в цілому має недостатньо ефективні системи мотивації. Все більшої актуальності в сучасних умовах набувають проблеми, пов'язані із розвитком та удосконаленням системи мотивації праці.

Актуальність теми, її теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми дослідження, його мету та зміст.

Метою магістерської роботи є дослідження шляхів удосконалення мотивації праці та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Основними завданнями дипломної роботи є:

- розкриття сутності поняття мотивації праці;
- характеристика мотивації праці персоналу підприємства сучасними методами;
- розгляд ефективності системи мотивації праці як елемента підвищення конкурентоспроможності підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності;
- дослідження організаційно - економічної характеристики досліджуваної організації;

- аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства; пропозиції щодо заходів вдосконалення мотивації праці на підприємстві;

- вивчення мотивації праці персоналу на підприємствах України з впровадженням зарубіжного досвіду ;

- обґрунтування шляхів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є ефективність зовнішньоекономічної діяльності організації та процес мотивації праці в Одеському обласному управлінні АТ«Ощадбанк».

Предметом дослідження є ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства та сукупність теоретичних і практичних аспектів мотивації праці на підприємстві.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є матеріали наукових та періодичних видань, мережі Інтернет, розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, а також практичний досвід вітчизняних організацій щодо розробки та реалізації соціальної політики.

При проведенні дослідження було використано такі методи, як: аналізу та узагальнень, вибіркового дослідження, формально - логічний, системно-структурний, раціональний.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ

1.1 Сутність поняття мотивації праці персоналу

До основної діяльності будь-якої людини є праця, яка майже третину самостійного дорослого життя. Ряд етапів трудового життя людини охоплює самі ранні і більш пізні періоди людського життя (використання професійної допомоги інших людей, вибір професії, передача трудового досвіду в родині, трудове та професійне навчання і т. д.). Цілком очевидно, що праця і всі її зв'язки займають велике значення для кожної людини, які завжди знаходяться в полі уваги.

Результати яких досягнула сама людина в процесі своєї роботи, залежать не тільки від здібностей, знань і навичок даних людей. Ефективна діяльність присутня тільки при наявності замотивованих працівників, тобто які мають бажання працювати. Позитивна мотивація задає функцію здібностей людини, звільняє потенціал, мотивація з негативом гальмує прояв здібностей людини, перешкоджає досягненню цілей діяльності.

В умовах ринкової економіки всі досягнені успіхи конкурентної боротьби залежить тільки від управлінської якості, а вирішення стратегічних і тактичних завдань організації чи підприємства потребує ефективного залучення висококваліфікованих спеціалістів. У зв'язку з теперішньою ситуацією в Україні, беручи до уваги особливість економічного і функціонального розвитку структур країни, приходимо до висновку, що час мотивації, який заснований тільки на грошовому заохоченні, з кожним часом йде в минуле. Тому є така необхідність удосконалювати знання існуючих вже моделей мотивації праці.

Всі вже існуючі моделі мотивації праці являються класичними в усій історії розвитку моделей мотивації. Проте, при їх вивченні, не потрібно забувати що навіть деякі теоретично доведені схеми не завжди можуть спрацювати в даній організації чи підприємстві. Навіть найбільш молодша з даних теорій було досліджена і розроблена більш десятиліття тому, а це означає, що суспільству потрібні більш нові, які зможуть більш актуально відображати всі реальні мотиваційні спектри організації. Все це свідчить про необхідність і актуальність розвитку нових теорій мотивації, як у вітчизняному, так і світовому менеджменті.

Мотивація є реквізитом свідомості людини як чинник, що здійснює діяльність організації або спричинює її припинення. Мотивацію ще можна назвати захоплення, тобто переконання працівника у доцільності, спрямування його праці. Сильне захоплення працівників діяльністю організації здійснює скорочення плинності кадрів та прогулів, але не має сильного впливу на поліпшення ефективності праці. Мотивація є чинником ефективності праці, але якщо мотивація над працівниками надто висока це може призвести до численних ускладнень в її функціонуванні і навіть до смерті внаслідок перевтоми (так званий японський «синдром кароші»). Оптимізація мотивації головна мета сьогодення [1].

Мотивація сприяє досягненню прийняттого і стимульованого рівнів індивідуальної результативності праці, а звідси – і піднесенню професійного рівня працівника. Якщо у працівників в мотиваційній сфері переважають мотиви постійного професійного зростання, то досягти стимульованого рівня результативності праці не є складною проблемою. Важливо тільки організувати такий трудовий процес, який вимагав би не механічного виконання трудових операцій, а відповідальної роботи по виробленню, розширенню й удосконаленню трудових навичок.

Однією із функцій управління є мотивація праці. Під поняттям мотивації розуміється процес свідомого й доцільного впливу на трудову поведінку працівників. До основних рис системи мотивації працівників відносяться:

- сприяє як формуванню, так і досягненню основних так і загальних цілей організації і завдяки цьому підтриманню зв'язку між економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства чи організації;
- здійснює функцію комунікації між керівництвом, директором організації та її працівниками. Мотивування стосується створення та підтримання взаємного порозуміння між підприємством та окремими групами людей або всередині груп;
- система мотивації має дві сторони. Одна сторона стосується рівня, диференціації структури та динаміки витрат на персонал, зокрема заробітної плати, створення системи стимулів до праці. Друга пов'язана зі стилем управління, що застосовується керівниками. Вона проявляється у поступовому переході від авторитаризму до демократичного стилю [2].

Існує гнучка система мотивації управлінського персоналу підприємства, яка відповідає таким принципам:

- гнучкості, який означає, що система мотивації персоналу повинна мати здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування, а також на зміну загальних і локальних цілей підприємства;
- системності, який означає повне відображення індивідуального вкладу людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюги «людина-посада-робота» і «особа-група-колектив»;
- відповідність полягає у встановленні такого рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці;
- структурованість характеризує поділ заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого вкладу працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства;

- відкритість системи мотивації персоналу означає її прозорість та інформаційну доступність для кожного працівника.

Найчастіше до елементів мотивації зараховують: зміст та умови праці, відносини між працівниками, засоби адміністративного примусу (заборони, розпорядження), засоби заохочення (стимули матеріальні та нематеріальні), засоби переконання (переговори, консультації).

Сучасні теорії мотивації, засновані на результатах психологічних досліджень, доводять, що істинні причини, що спонукують людину віддавати роботі всі сили, надзвичайно складні і різноманітні. На думку одних учених, діяльність людини визначається її потребами. Інші дотримуються позиції, що поведінка працівника є також і функцією його сприйняття і очікувань [3].

На Заході існує безліч теорій мотивації праці. Наприклад, теорія Д. Мак-Клеланда робить акцент на потребах вищого рівня: владі, успіху, причетності. У різних людей можуть домінувати ті чи інші з них. Люди, орієнтовані на владу, виявляють себе як відверті й енергійні індивідууми, що прагнуть відстоювати власну точку зору, не бояться конфліктів і конфронтації. За певних умов з них виростають керівники високого рівня.

Люди, у яких переважає потреба в успіху, як правило, не схильні до ризику, здатні брати відповідальність на себе. Таким людям дана організація повинна надавати великий ступінь самостійності і можливість власноруч доводити справу до кінця.

Мотивація на підставі потреби в причетності характерна для співробітників, зацікавлених у розвитку особистих зв'язків, налагодженні дружніх відносин, наданні допомоги один одному. Таких співробітників варто залучати до роботи, що дасть їм можливість широкого спілкування.

Двох факторна теорія мотивації Герцберга. За даною теорією на задоволеність роботою впливають такі фактори – мотиватори [4]:

- досягнення (кваліфікація) і визнання успіху,
- робота як така (інтерес до роботи і завдань),

- відповідальність,
- просування по службовій драбині,
- можливість професійного росту.

На незадоволеність роботою впливають «фактори контексту», або «гігієнічні» фактори:

- спосіб керування,
- політика організації й адміністрації,
- умови праці,
- міжособистісні відносини на робочому місці,
- заробіток,
- невпевність у стабільності роботи,
- вплив роботи на особисте життя.

Мотиватори, що викликають задоволеність роботою, пов'язувалися зі змістом роботи і викликалися внутрішніми потребами особистості в самовираженні. Фактори, що викликають незадоволеність роботою, пов'язувалися з недоліками роботи і зовнішніх умов. З цими факторами легко пов'язати неприємні відчуття, яких необхідно уникати.

Ієрархія потреб Маслоу. На поведінку особистості звичайно впливає найбільш сильна в даний момент потреба. Це змушує нас діяти таким чином, щоб задовольнити потребу. Класифікація Маслоу наступні потреби:

- фізіологічні (спрага, голод, сон, сексуальні),
- потреба в безпеці,
- соціальні потреби (любов, приналежність до певної соціальної групи),
- потреба в повазі (самоповага, успіх, статус),
- потреба в самовираженні.

До первинних відносяться перші дві групи, а до вторинних три останні. Потреби за теорією Маслоу можна показати в строгій ієрархічній послідовності, яка має вигляд піраміди, основа якої складає первинні потреби, а на вершині – вторинні зображено на рис 1.1.

Послідовність задоволення



Рис 1.1 Ієрархія потреб за І. Маслоу

Змістом даної побудови потреб являються, так звані пріоритетні для людини потреби, які знаходяться на більш меншому рівні – вторинному, що і позначається на його мотивації. Іншими словами, в людській поведінці більш головними є потреби більш нижчих рівнів для їх задоволення, а вже потім, в міру задоволення даних потреб, може стати стимулом потреби більш високих рівнів.

Потреби задовольняються у послідовному порядку. Фізіологічні потреби і потреба в безпеці - це первинні потреби, що повинні бути задоволені перш, ніж потреби більш високого рівня зможуть впливати на поведінку людини.

Робота як така може дати можливість для задоволення потреб. У такому випадку мова йде про потреби більш високого рівня, пов'язані з повагою і самовираженням. З іншого боку, робота може спонукати до задоволення цих потреб поза роботою, і тоді домінують потреби більш високого рівня, пов'язані з умовами і факторами безпеки [5].

Теорія очікувань (Врум, Портер, Лоулер та ін.). Мотивована діяльність є цілеспрямованою. Мета якої звичайно пов'язана з прямим чи непрямим задоволенням якої - небудь потреби. Інтенсивність діяльності на досягнення мети залежить частково від того, якою мірою особистість почуває себе винагородженою за досягнення мети. Прагнення до одержання винагороди чи іншої мети (іншими словами, виконавча мотивація) залежить від:

- цінності винагороди (бажаності) ;
- її досяжності (реальності одержання винагороди, «цінності очікування»).

Те, що людина цінує, залежить від її потреб. Для мотивації трудової діяльності потрібно, щоб успіхи в праці винагороджувати тим, що людина цінує, і винагорода повинна бути пов'язана з досягненням мети так, щоб людина це помічала.

З іншого боку, кожний знає, що не завжди навіть наполегливі зусилля гарантують досягнення мети. На основі раніше отриманого досвіду формується уявлення (очікування) про те, наскільки реальною є можливість досягнення мети. У цьому випадку зважуються також усі можливості і перешкоди, що можуть виникати внаслідок ситуації даного моменту. Якщо очікування високі, сила спонукального мотиву зростає. Раніше отриманий успішний досвід також підкріплює очікування того, що відповідний результат міг би бути отриманий. Таким чином, успіх підсилює мотивацію. Якщо ж очікування не справджуються, перешкоди щодо досягнення мети породжують відчуття марності зусиль. Чим більша для людини цінність не досягнутої мети, тим більше відчуття даремності. Відчуття даремності знижує мотивацію, а низька мотивація зменшує виконавчий внесок в працю [6].

Від відчуття марності можливо уникнути постановкою реальних цілей, наближення очікувань до реальності і винагорода за досягнення мети тим способом, що цінує сам працівник.

Відомий вчений в області лідерства Д. Мак. Грегор, виділяючи два основних принципи впливу на поведінку людей, сформулював «теорію Х» і «теорію Y», які наведені в таблиці 1.1.

«Теорія Х» - це авторитарний тип керування, що веде до прямого регулювання і твердого контролю. Відповідно до цієї теорії люди не люблять працювати, тому їх варто примушувати, контролювати, направляти, загрожувати покаранням, щоб змушувати трудитися для досягнення цілей підприємства. Середня людина згодна, щоб нею керували, вона уникає відповідальності [7].

«Теорія Y» заснована на демократичних принципах делегування повноважень, збагачення змісту роботи, поліпшення взаємин, визнанні того, що мотивацію людей визначає складна сукупність психологічних потреб і очікувань. Демократичний керівник вважає, що «зовнішній» контроль не головний і не єдиний засіб впливу, працівник може здійснювати самоконтроль, прагне до відповідальності, схильний до самоосвіти і винахідливості.

Таблиця 1.1

Теорії мотивації праці Д. Мак. Грегора

Традиційний метод	Сучасний метод	
	Теорія X	Теорія Y
1. Більшість співробітників не любить роботу і намагається по можливості її уникати.	1. Робота є бажаною для більшості співробітників.	1. Необхідна турбота про кожного співробітника (турбота про якість життя)
2. Більшість співробітників необхідно змушувати виконувати роботу,	2. Співробітники здатні до цілеспрямованості і самоконтролю, можуть самостійно визначати стратегії досягнення цілей.	2. Залучення співробітників до процесу прийняття управлінських рішень.

використовуючи адміністративний, економічний і психологічний тиск.		
3. Більшість працівників зацікавлені тільки в безпеці.	3. Зацікавленість працівників залежить від системи винагород за кінцевий результат.	3. Періодична ротація кадрів і довічна гарантія зайнятості.
4. Більшість співробітників воліє бути виконавцями й уникає відповідальності.	4. Співробітник прагне до відповідальності і самостійно приймає управлінські функції.	
5. Майже всі співробітники не мають творчих здібностей та ініціативи.	5. Багато співробітників мають розвинуту уяву, творчі здібності, винахідливість.	

До першої колонки можна віднести найбільш неосвічених і недбайливих працівників. Сумнівна їхня потреба у внутрішній мотивації. Можна також сказати, що рух від лівої колонки до правої є процесом еволюції персоналу. Статистика стверджує, що тільки один - два відсотки людей прагне до вершини піраміди Маслоу. Таким людям необхідно надати можливість самовираження, забезпечивши стабільність основи піраміди. Внутрішнє заохочення приносить свої плоди тільки при соціальній захищеності працівника. В іншому випадку, ентузіазм від похвали швидко забувається.

Еволюція розвитку теорій мотивації має великих шлях від неусвідомлених, донаукових концепцій матеріального стимулювання, що означає принцип «батоба і пряника», які до деякого часу визначалися діючими, до наукових обґрунтувань, що мала спробу оптимізації мотиваційного процесу в організації чи підприємстві.

Безумовно, такі моделі мотивації зазвичай розглядають індивідуальний та внутрішній аспект такого складного процесу організації, як мотивація. Тому правильна саме теза про те, в джерелах управлінських теорій з'явилися потреби більш функціональних, нових теорій мотивації, які можуть адекватно показати зв'язок мотиваційних та інших процесів мотивації.

Мотивація одна з найважливіших процесів у структурі організації чи підприємства, яка пронизує всі і кожен окремо сфери організаційних взаємодій. Мотивація це як кровоносна система організації, яка дозволяє всім органам здійснює функцію, забирати протиріччя між суспільними й індивідуальними потребами в організації чи підприємства. До функцій мотивації організації чи підприємства відносяться: інтеграційна, навчальна і що адаптує.

На сучасному етапі теоретичних розробок щодо мотивації праці вимагають швидкого і ефективного рішення проблем мотивації в праці, які присутні в сучасній українській економіці. До сучасних проблем мотивації відносяться: зведення мотивування працівників до голого матеріального стимулювання, що неефективне через перетворення спонукань мотивації працівників у постійну економічну необхідність.

Тому, сучасний етап у сфері мотивації українських підприємств та організацій знаходиться на рівні Західної Європи 19 століття. Можна констатувати істотний розрив між теорією мотивації, визначення необхідного визнання більш сучасних схем мотивації і їхньою реалізацією в практиці.

Проблематика загострилась в внутрішньому прагненні людей до роботи, що дуже знижує ефективність праці. Взагалі проблема мотивації виробничої діяльності сприймається як негалузєва проблема, а як неефективність функціонування суспільства в цілому.

Стимулювання праці і ефективна мотивація дозволяють отримати не тільки ефективність в країнах з благополучними відносинами. Орієнтація на людський фактор дає переконливі результати й в умовах економіки, перехідного періоду.

1.2 Сучасні методи та механізм дії процесу мотивації праці персоналу підприємства.

В умовах наявності обмежених фінансових ресурсів підприємства різних галузей економіки України шукають шляхи підсилення конкурентоспроможності своїх підприємств за рахунок підвищення мотивації персоналу до праці та створення адекватної системи управління персоналом, здатної впливати на поведінку персоналу, спрямовуючи його на більш продуктивну роботу, досягнення конкурентоспроможних результатів праці та цілей підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Для виявлення спільних та відмінних рис мотиваційного механізму українських підприємств проаналізовано моделі та механізми мотивації персоналу підприємств різних галузей економіки України: промислових, металургійних, будівельних, торгівельних, машинобудівних, вугледобувних, поліграфічних, транспорту, охорони здоров'я, банків тощо [8].

Модель мотивації працівників підприємств має реалізовувати цілі підприємства шляхом забезпечення цілеспрямованого, систематизованого впливу вищого керівництва підприємства на рівень якості виконання працівниками своїх професійних обов'язків шляхом застосування цільових угод із визначенням цілей підприємства, структурного підрозділу і окремого працівника; за виконання доручених завдань і реалізацію визначених цілей гарантується винагорода. Після оцінки відповідності цілей окремого працівника цілям структурного підрозділу, яким він керує, і цілям підприємства загалом, проводиться аналіз і оцінка якості виконання працівниками покладених на них функцій [9].

Для мотивації керівництва підприємства використовується механізм диференційованої підприємства та індивідуального контракту із вищим керівництвом, який підтверджує здатність до стимулювання продуктивності та

якості праці працівників. Механізм мотивації базується на врахуванні та взаємозалежності інтересів власників та персоналу підприємств [10].

Мотиваційний механізм персоналу торговельного підприємства розробляється з урахуванням цілей окремих працівників, однак втілюється в життя через спільну загальну мету підприємства, враховуючи як очікування власників, так і потреби працівників [11].

Системна мотивація праці торговельних працівників складається з підсистем матеріального (прямого – базовий оклад, премії та непрямого – обов'язків та додатковий соціальний пакет), нематеріального стимулювання (забезпечення кар'єрного зростання, гнучкий графік робочого часу, регулярна «горизонтальна» ротація кадрів) та соціально-трудова і економічних відносин в рамках мотиваційного механізму [12].

Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства враховує потреби персоналу та інтереси підприємства на основі використання системоутворюючих елементів, основними із яких є: заробітна плата (складається із 3 частин: мінімальної стабільної частини, преміальної за результатами діяльності і додаткової (доплати, надбавки), що відображає досвід, стаж, кваліфікацію і особистісні якості працівника) та система управління продуктивністю праці персоналу (дає можливість отримати такий розмір заробітної плати, який би відповідав результатам діяльності персоналу). Головними важелями, за допомогою яких мотиваційний механізм приводиться в дію, є система оцінки і моніторингу полікритеріальних характеристик підвищення активності персоналу, інтегральних показників якості і результативності роботи працівників, показників якісного і корисного використання часу основних та допоміжних робітників [13].

Модель мотивації працівників водного транспорту передбачає застосування матеріальних стимулів до праці та використання мотиваційного ресурсу, основними складовими якого є: удосконалення системи оплати праці шляхом встановлення співвідношень погодинних тарифних ставок різних

категорій портових робітників залежно від рівня їх кваліфікації; удосконалення внутрішньовиробничих умов оплати праці; запровадження гнучкої зайнятості та гнучких систем оплати праці; удосконалення колективно-договірного регулювання оплати праці й захисту доходів працівників; удосконалення мотиваційного регулювання міжпосадових, міжкваліфікаційних рівнів оплати праці, з метою запровадження раціональної диференціації в оплаті праці; використання принципу гласності при визначенні надбавок, доплат і премій за виробничі показники; встановлення соціальних пакетів; запровадження заходів з підвищення питомої ваги витрат на оплату праці в операційних витратах; реалізація заходів соціального захисту заробітної плати від інфляції тощо [14].

Модель мотивування персоналу медичних підприємств обґрунтовує необхідність застосування конкретних державних механізмів для мотивації персоналу підприємств системи охорони здоров'я за допомогою затвердження державними органами нормативно - правових актів, які повинні створювати певні механізми державного управління мотивацією медичного персоналу [15].

Модель мотивації персоналу банку передбачає використання алгоритму формування системи мотивації працівників шляхом проходження 8 етапів: виявлення впливових чинників, їх конкретизація, складання моделі, виявлення мотиваційних ресурсів, вибір інструментів мотивації, складання стратегії її реалізації та аналіз результатів мотивування. Особлива увага надається економічному стимулюванню працівників (оклади з можливістю їх підвищення з урахуванням трудового навантаження та стресових умов праці; премії та соціальні пакети, які надають працівнику можливість вибору пільг). Також запропоновано використання соціально - психологічного стимулювання персоналу (підтримка сприятливого клімату в колективі; розвиток системи управління конфліктами; формування і розвиток організаційної культури) [16].

Модель мотивації працівників банківської сфери обґрунтовує необхідність врахування інтересів всіх суб'єктів банківської діяльності, а саме: держави, власників, персоналу усіх рівнів [17].

Модель мотивації персоналу фармацевтичного підприємства ґрунтується на основі результатів дослідження, виявлення та ранжування потреб працівників у вигляді: заробітна плата; умови роботи; перспектива побудови кар'єри; підвищення професіоналізму; атмосфера в команді; відносини з керівництвом; зміст роботи [18].

Механізм мотивації персоналу вугледобувного підприємства обґрунтовує мотивування працівників через потреби та комплексний підхід встановлення причинно-наслідкових зв'язків, використовуючи матеріальне і нематеріальне стимулювання, а також ґрунтується на врахуванні і взаємопов'язаності цілей персоналу та підприємства [19].

Модель мотивації працівників машинобудівних підприємств направлена на мотивацію результативної діяльності працівників за двома напрямками: розвиток соціально - психологічних процесів, які відображають систему мотиваційних характеристик поведінки особистості, груп, колективу та розвиток соціально-економічних процесів, які відображають систему багатовекторної оцінки якостей і результатів діяльності персоналу [20].

Модель мотивації працівників поліграфічних підприємств передбачає забезпечення комплексу заходів матеріального, морального, соціального характеру, що сприяють активізації діяльності персоналу у виробничому процесі для задоволення різноманітних його потреб, котрі розглядають як матеріальну нагороду за трудові зусилля [21].

Аналіз особливостей моделей та механізмів мотивації персоналу українських підприємств дозволив встановити наявність спільних рис запропонованих підходів, їх використання на рівні галузі та окремого підприємства.

Так, моделі та механізми мотивації працівників поліграфічних, медичних, торговельних, будівельних, машинобудівних, вугледобувних підприємств передбачають використання, на рівні окремої галузі, комплексних заходів мотивування: матеріального, морального та соціального характеру.

Порівняльний аналіз механізмів мотивації персоналу українських підприємств та підприємств країн розвинутої ринкової економіки показав, що вітчизняні підприємства при виборі методів мотивації орієнтуються переважно на результативність праці, ігноруючи при цьому якість роботи, професійну майстерність та кваліфікацію робітника. Майже не використовується участь у прибутках і капіталі, що є дуже популярним методом мотивації в інших країнах.

Проведений огляд моделей та механізмів мотивації персоналу підприємств різних галузей економіки України дозволив виділити їх спільні риси та побудувати загальну модель мотивації персоналу українського підприємства.

Порівняльний аналіз загальної моделі механізму мотивації персоналу українського підприємства з мотиваційними механізмами персоналу підприємств країн розвинутої ринкової економіки виявив, що на українських підприємствах мотиваційний механізм, по суті, обмежується економічним впливом на суб'єкти господарювання і учасників трудового процесу, а методи нематеріального стимулювання праці є лише додатковими інструментами. Також, недостатньо задіяні в системі мотивування персоналу українських підприємств методи участі у прибутках, опціони на купівлю акцій, винагороди за ефективну діяльність, індивідуальні заохочення тощо, які широко розповсюджені у розвинутих країнах світу.

Таким чином, для здійснення ефективного управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища необхідна побудова та застосування ефективного механізму матеріального і нематеріального стимулювання персоналу підприємства із використанням накопиченого світовою практикою досвіду.

Основою для цього є необхідність переходу системи управління підприємством від жорсткої ієрархії до гетерархії (взаємодії), що збільшує мотивацію кожного працівника, сприятиме підвищенню трудової активності персоналу і зацікавленості в професійному зростанні, розвитку ініціативності в

роботі на основі творчого підходу, що покращує кінцеві результати роботи підприємства та дозволяє зміцнити позиції підприємства в конкурентній боротьбі.

В умовах становлення «нової економіки» культура бізнесу суттєво змінилася, разом з тим змінилися й уявлення про цінність співробітників. Люди із знаряддя праці перетворилися на найцінніший актив організації. Такі зміни вимагають перегляду не лише підходів до управління персоналом, а й концептуальних змін у комунікації між керівниками та працівниками [22].

Вітчизняна економічна наука пропонує поділяти методи управління персоналом на економічні, адміністративні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні: вони базуються на ієрархії управління. Організаційні (або як їх ще називають адміністративні) способи мотивації персоналу ґрунтуються на праві керівництва вимагати від підлеглих дотримання правил трудової діяльності та виконання вимог організації. Найпоширенішим з цих методів є покарання.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів: за їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання працівників. Найпоширенішим в нашій країні можна вважати саме матеріальний спосіб стимулювання, адже це зумовлено прагненням достатку та певного рівня добробуту робітників. Найпоширеніші з них [23]:

1) грошові виплати за досягнення певних цілей, виконання зазначених компанією критерій;

2) індивідуальну доплату, як винагорода за володіння певними навичками, що потрібні компанії у той чи інший момент;

3) спеціальні винагороди для стимулювання здорового способу життя (грошова виплата за відмову від куріння або співробітникам, що не пропустили ні одного робочого дня з причини хвороби);

4) надбавка за реформування та розвиток системи організації праці та управління [24].

За останні роки в управлінні бізнесом відбулися значні зміни . Тому, на першому місці за впливом на успіх організації виходить такий фактор, як «людський чинник». Персонал що добре навчений, який правильно організований може визначити долю будь - якого підприємства чи організації. Проте, її успішне існування залежить від ефективної мотивації персоналу організації.

Багатогранність і складність проблематики мотивації персоналу винайшли у наукових працях таких вітчизняних вчених, як А. Афонін, І. Петрова, Д. Богиня, А. Тибінь, В. Данюк, Г. Дмитренко, А. Колот, О. Грішнова, Н. Мазур, М. Семикіна, Л. Червінська та ін.

У розвитку всіх технологічних способів виробництва організації економічна наука вивчає людину як ресурс і паралельно, як особистість, направляючи на соціальну , моральну, компетентну модель людини-працівника.

Розуміння сутності процесу мотивації організації забезпечує ефективність спонукання менеджерами підлеглих до високоефективної діяльності даної організації чи підприємства.

У наукових дослідженнях та на практиці кадровий маркетинг (personalmarketing (далі PR)) в сьогоденні функціонує як вид управлінської діяльності, яка спрямована на покриття потреб у персоналі і їх визначення, яка містить цілу розробку професійних вимог до персоналу організації, визначаючи кількісні і якісні його потреби, розраховуючи витрати на придбання та послідує використання, знаходячи джерела та шляхи покриття її потреб, формуючи імідж даної організації на ринку праці та внутрішній PR.

Маркетинг кадрів організації визначається як похідна від функції управління людським капіталом організації. На сучасному етапі кадровий маркетинг відокремився в окрему персонал - технологію, вбираючи в себе всі найкращі економічні надбання менеджменту персоналу та маркетингу [25].

Тому, мотивація трактується як на фізіологічних, так і на моральних потребах кожної людини. Саме такі потреби лежать в основі найвідоміших у

теперішній час підходів, таких, як: само актуалізація, науковий менеджмент, збагачення праці, людські стосунки, ієрархія потреб і т. д. Проте кожен з них не має досконалості як теоретично, так і практично, але все ж таки вони дають змогу зрозуміти мотиви, що функціонують з людьми на робочому місці, та їх бажання, а також розробляють рекомендації щодо ефективного управління персоналом в організації. Розглянемо в таблиці 1.2 систему матеріальних винагород для мотивації праці персоналу.

Таблиця 1.2

Система матеріальних винагород для мотивації праці персоналу

<i>Показник</i>	<i>Характеристика</i>
<i>Розмір заробітної плати працівників</i>	оплата за час перебування працівника в відпустці
	оплата за лікарняними листами
<i>Доплати за:</i>	суміщення професій і виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника
	роботу понаднормову
	роботу у святкові і неробочі дні
	роботу в нічний час
	зношування інструментів, що належать працівникові
	роботу працівникам пенсійного віку
	роботу вагітним жінкам
	погіршення умов праці
	додаткову роботу
	за навчання учнів
	роботу неповнолітніх
<i>Премії робітникам за :</i>	підвищення продуктивності праці
	підвищення якості продукції
	вислугу років
	виконання важливих питань
	підсумками року
	створення і впровадження інновацій
	виконання і перевиконання завдань
	економію матеріальних ресурсів
	загальні показники роботи
<i>Введення надбавки за:</i>	високу якість роботи
	систематичне виконання норм виробітку
	точне дотримання технологічної виробничої дисципліни

До основних методів сучасної мотивації в організаціях відносять: матеріальна премія із вказівкою; підвищення посади; збільшення заробітної

плати; розширення повноважень; визнання; усна подяка керівника у присутності колег оплата медичних послуг; позачергова оплачувана відпустка.

З вищевикладеного можна зробити висновки, що методи мотивації – це способи впливів управління на персонал організації для досягнення її цілей. Дані методи засновані на дії законів і закономірностей керування; вони можуть припускати використання управлінським апаратом організації різних прийомів впливу на персонал для ефективною активізації його діяльності [26].

До найважливіших мотиваційних методів праці персоналу організації завжди залишається заробітна плата. Чи дійсно можна керувати персоналом організації за допомогою гнучкої системи заробітної плати? Підсвідомо це запитання виникає у всієї більш-менш великих організаціях і підприємствах.

Якщо намагатися вирішити цю проблематику підприємства чи організації мають проблему, якою є індивідуальна особливість, яка властива великій кількості великих організацій і підприємств: розгалуженість мережі суб'єктів організації по всій території країни. Тому постає питання, як в даній ситуації раціонально підійти до визначення оплати праці, при врахуванні складності виконаних робіт і умов праці всієї категорій працівників окремо?

В поставленому питанні використовується так звана тарифна система оплати праці, відповідно до якої заробітна плата працівників розподіляється на дві категорії: основна (оклад працівника) і додаткова (надбавки працівника) [27].

Методи мотивації класифікують за видами потреб, об'єктами мотивації, за використовуваними стимулами, спрямованості тощо. Керівникам даної організації потрібно застосовувати їх на практиці в діяльності не як самостійні мотиваційні способи, а як цілісну систему. Застосування кожного з методів або ж їхній зв'язок залежить від конкретних умов даної організації.

Розглянемо сучасні мотиваційні методи в організаціях чи підприємствах. В таблиці 1.3 зображено відсоткове співвідношення сучасних мотиваційних методів на підприємствах і організаціях різних галузей.

Таблиця 1.3

Основні методи мотивації працівників підприємств

№ п/п	Класичні методи мотивації	Типологія	Напрями застосування
1	Матеріальні	заробітна плата	Якщо працівник потребує матеріальної винагороди, тої потрібно надати. Але винагорода повинна бути виплачена за певну роботу, певні досягнення, тобто винагорода- це прямий результат його зусиль. Також необхідно продумати , які заходи вжити , якщо прямі обов'язки будуть виконуватись неякісно.
		надбавки	Варто продумати систему надбавок зо З/П: за шкідливість умов праці, за роботу в нічну зміну.
		премії	Виплата премій має проводитись за понаднормовану роботу.
2	Нематеріальні	Кар'єрний ріст	Система управління якістю сама собі передбачає постійні зміни, спрямовані на її покращення. Тому бажання до змін у такого працівника через навчання теж слід спрямувати. Потрібно постійно ставити запитання, що він вважає необхідним змінити в організації роботи і, якщо це ефективно, дати йому можливість і допомогти це зробити.
		креативність	Запобіжні дії – ось поле діяльності для креативного працівника. І звичайно, як і у попередньому випадку , якщо людина подає неприйнятну пропозицію, то її потрібно відхилити дуже обережно, щоб не придушити бажання ці пропозиції подати. Для остаточної мотивації бажано впровадження таких пропозицій супроводжувати матеріальними винагородами.
		Досконалення професійних умінь	Утаких працівників завжди буде необхідність навчатись. Завдання ж керівника використати це з користю для організації, тобто спрямувати на навчання з метою досягнення цілей організації. Крім того, такі працівники можуть складати кадровий резерв. Адже прагнення до самовдосконалення може задовольнятися кар'єрним та професійним зростанням. Загалом по організації слід розробити і впроваджувати програму кар'єрного та професійного зростання.

Досліджуючи цілі, які можуть зацікавити працівників у процесі їхньої трудової діяльності, дає змогу зробити певні висновки. По-перше, велика їхня кількість прагне заробити більше грошей – 57 %. По-друге, значна частка з даних – 27 % - мають потребу визнання та самоствердження, на що і необхідні значна кількість коштів. По-третє, найменше уваги приділяється власному професійному розвитку (18 %). Дана ситуація є несприятливою як для працівників, так і для організації загалом, адже саме персонал є головним ресурсом функціонування організації, тому є необхідність надання великої уваги професійному розвитку, план та його дослідження. На сучасному етапі в зарубіжних країнах здійснюється розробка та запровадження нових матеріальних мотиваційних методів, це пов'язано з необхідністю підвищення продуктивності праці за рахунок матеріальних благ працівників у його результатах – поєднання його матеріальних інтересів і організації. Серед яких виділяють: участь працівників у прибутках, групове стимулювання, індивідуалізацію заробітної плати, право працівників на придбання акцій на пільгових засадах та інші. Дані методи являються нетрадиційними також і для нашої країни. Так звана, КРІ – це система показників, за допомогою яких оцінюється робота працівників організації. Мета даної системи – зробити так, щоб дії працівників всіх підрозділів організації були узгоджені, кожний мав орієнтацію на стратегічні показники усєї організації [28].

Аналіз нетрадиційних мотиваційних методів не дає змоги забувати про нематеріальні методи, які в сьогоденні мають теж великий вплив на працівника організації. Дані фактори пов'язані з їх бажанням задовольняти свої вторинні потреби (у причетності, визнанні, самоствердженні). Тому дані методи мають соціально - психологічну спрямованість. Найбільш частіше основним фактором стимулювання для працівника є навіть не висока заробітна плата, додаткові преміальні надбавки та бонуси. Матеріальна мотивація спрямована на премії та бонуси є не досить досконалою тому, що є випадки, де преміальна винагорода

виплачується по результатам ефективної успішної діяльності підприємства чи організації загалом, відкоректована щодо трудової участі всіх підрозділів і без урахування результатів робітника, що замотивований. Даний метод є досить неефективним, він не враховує індивідуальний внесок кожного працівника окремо в досягненні поставлених цілей організації, а співробітники не мають зв'язку між розмірами премії що отримали і з конкретними діями, які можуть збільшити її розмір. До нетрадиційних методів нематеріальної мотивації працівників, якими користуються у зарубіжних країнах та починають застосовуватись на вітчизняних підприємствах, відносять: надання працівникам додаткових днів відпочинку; подарунки працівникам фірми на різні свята; можливість працювати вдома; наявність програм навчання; використання політики патерналізму; гнучкий робочий час; існування корпоративного планування кар'єри. За дослідженнями консалтингового агентства Watson Wyatt Heissmann було встановлено, що за першими двома позиціями стимулювання європейців досягає – 75 %, третя – 60 %, а четверта позиція на – 20 %. Тому, актуальність почала економно розпоряджатися своїм часом створенням кар'єри на базі отриманих вже раніше знань [29].

Щоб процес мотивації був керованим, є необхідність створити певні умови, а саме:

- потрібно мати повну й достовірну інформацію про управлінський об'єкт;
- постійно мати уявлення про стан і динаміку спрямованості мотивації персоналу;
- ретельно стежити за соціально - економічними наслідками рішень управління і правильно вміння їх прогнозувати.

Беручи до уваги зарубіжний досвід, зі сторони того, що методи матеріальної мотивації в зарубіжних країнах здебільшого мають інтернаціональний характер, виділяють найважливіші його складові:

1. Відсутність шаблонного мислення, повна самостійність і простір для експерименту працівникам, наближене право вибору в межах дозволеного законом. Єдине обмеження – це економічна доцільність, яка оцінюється не тільки з позиції сьогодення, а й з погляду у майбутнє.

2. Об'єктивно зацікавленість у сприятливих перспективах керівника організації чи підприємства, менеджера, найманого працівника. Кожен має обережність втратити своє джерело доходу, тому ніхто з них не намагається «проїдати» все зароблене, а навіть навпаки, є прагнення ще більше вкладати в нові технології, в науку, у підвищення кваліфікації, що являється однією з причин ефективного функціонування механізму соціального партнерства.

На сучасному етапі, в умовах господарювання впроваджена теорія мотивації, яка має назву R-теорія мотивації, оскільки в ній розглянута спроба досліджень, як саме впливає ризик як соціально – економічний фактор на діяльність працівника, а також як ефективно управляти зроблено спробу дослідити, як впливає ризик як соціально - економічний фактор на діяльність працівника та як ним ефективно правильно управляти, щоб здобути заплановані результати.

Зовнішнє середовище економіки України характеризується найвищим рівнем економічного ризику, що може вплинути на формування соціально-психологічних особливостей суспільства країни. Це як ще одна причина доцільності та особливої актуальності R-теорії мотивації для підприємств, які функціонують на території України та інших країн із такою ж перехідною економікою. Проводячи аналіз діяльності персоналу різних організацій чи підприємств, можна зробити висновок, що існування даного ризику може бути стимулом або, навпаки, антистимулом для працівника даної організації.

Таки чином, є твердження, що мотивація роботи має бути налагодженою так, щоб дана організація могла отримати максимум віддачі від кожного працівника через забезпечення достатньої винагороди та стимулів для працівників. Проте, при посаді з високим рівнем ризику працівник може мати

схильність до ризику, що дасть можливість повністю його використати. Дана вимога є обов'язковою. По результатам наукових досліджень, нині ж можливість працівника на підприємствах України реалізуються лише на 30-40%.

Якщо ж впроваджувати конкретні мотиваційні методів в організаціях обов'язково потрібно брати до уваги такий фактор, як поділ всіх по категоріям, неприпустиме врахування однакових методів до всього персоналу. Крім того, необхідно велику увагу звертати на вікові характеристики, освітній рівень працівників, трудовий стаж.

Тому, ефективне управління виробничо - господарською діяльністю підприємств значно залежить від використання вміло налагодженого механізму мотивації.

Дослідження означених та інших мотиваційних проблем праці, розробка рекомендацій науково - практичного значення і пропозицій щодо забезпечення ефективності мотивації найманого персоналу є одним з найважливіших завдань економічної науки на сьогоднішньому етапі розвитку як нашої країни, так і суспільства загалом.

У зарубіжній практиці припускається преміювання менеджерів-управлінців не лише грошовими виплатами, але і акціями чи іншими правами власності. Цей спосіб дуже поширений у країнах з розвиненими фондовими ринками, такі як США, Великобританія, Франція та ін.

Усі вищеперелічені приклади є матеріальним грошовим стимулюванням. Серед прикладів матеріального негрошового стимулювання є організація корпоративного навчання іноземним мовам, оформлення корпоративних страхових полісів, інтенсиви, стажування та підвищення кваліфікації за рахунок компанії тощо.

Соціально - психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений

обов'язок, внутрішню потребу людини. Типовими соціально-психологічними стимулами при цьому є формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери; особистий приклад; можна вважати відношення керівництва, усна подяка в присутності колег; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; соціальний захист; встановлення моральних санкцій і заохочення [30].

Сучасні ефективні власники та керівники повинні вести за собою – бути лідерами і розуміти, що примушення та загрози можуть дати короткостроковий ефект, але вони не створюють довгострокової лояльності працівника до організації та виконуваної роботи. Тому одна з найважливіших змін сучасності полягає у переході від управління до лідерства і від маніпуляцій до мотивації. Але усі вищеперелічені соціально - психологічні методи, достатньо розповсюджені у вітчизняній економічній практиці, скоріше містять риси маніпуляції, аніж мотивації. Різниця полягає в тому, що маніпулювати людьми означає вимагати від них результат, тому що керівник так хоче, а мотивувати означає добиватися, щоб співробітники зробили щось, тому що самі цього хочуть. Вміння стимулювати співробітників - найважливіший навик управлінця. Адже це означає вміти спілкуватися, показувати особистий приклад, ставити складні завдання, делегувати, навчати і справедливо винагороджувати [31].

Тому керівники - лідери мають створювати конкурентне оточення, до якого працівники будуть активно залучені. Це потребує від керівників інноваційних способів мотивації, таких як [32]:

- забезпечення значущої та перспективної роботи. Якщо працівник відчуває, що його робота важлива, має сенс та розширює коло його звичної діяльності, він стає внутрішньо мотивованим;

- встановлення чітких цілей, очікувань і вимірювання продуктивності – адже незнання «правил гри» зменшує зацікавленість та мотивацію;

- надання постійного, прямого та підтримуючого зворотного зв'язку;
- проектування ролей працівників з урахуванням їх сильних сторін – виконуючи роботу, яка відповідає талантам та здібностям, працівник отримує відчуття ефективності та значущості своєї роботи, що внутрішньо його мотивує;
- дозвіл та наявність вибору працівниками шляхів виконання роботи. 95% працівників внутрішньо націлені на виконання роботи якнайкраще, але керівники хибно концентруються на тих 5%, що лишилися, через що посилюють обмеження та ускладнюють правила. Це демотивує працівників «більшості» і обмежує їх у створенні їх власного способу високоефективного виконання роботи.

Мотивація – це емоційний стан і втратити його дуже легко. Тому керівники мають постійно пам'ятати про це та підживлювати мотивацію співробітників, якщо вона починає знижуватися.

Непомітний для недосвідченого ока процес втрати інтересу працівника до праці, його пасивність приносить такі відчутні результати, як плинність кадрів, керівник раптом виявляє, що йому доводиться вникати у всі деталі будь-якої справи, виконуваного підлеглим, що, у свою чергу, не виявляють ні найменшої ініціативи. Ефективність організації падає [33].

Щоб не дозволити втрату потенційного прибутку, менеджер повинен добитися максимальної віддачі від своїх підлеглих. Для ефективного управління таким ресурсом як люди менеджеру необхідно виділити визначені параметри роботи, що доручається підпорядкованим, змінюючи ті, які можуть впливати на психологічні стани виконавців, тим самим мотивуючи або демотивуючи їх. Грамотно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску в що випускається продукцію. Людина - істота соціальна, а значить, почуття співпричетності здатне викликати в ньому глибоке психологічне задоволення, воно так само дозволяє усвідомити себе як особистість.

В цьому і полягає підхід до мотивації, заснований на «Теорії Y», суть якої - вплив на психологічний стан працівника. Однак, ефективність цього підходу буде вкрай низкою, якщо працівник випробує потреби в задоволенні потреб нижчого рівня. У цьому випадку виправдує своє існування «Теорія X». Відповідно до посилок цієї теорії найкращий спосіб стимулювання до праці - економічна мотивація.

Ефективність методів керування зв'язаних з оцінкою результатів діяльності кожного працівника (принципи «Теорії Z») поступово підтверджується досвідом як закордонних, так і українських підприємств. Однак ті методи атестації, що застосовуються в нас у країні ще мають дуже багато недоліків, а адже, коли від результатів атестації буде залежати щорічне коливання заробітної платні, то ці результати виявляться в центрі найбільшої уваги і можуть стати джерелами дуже серйозних конфліктів. Сподіватися на появу абсолютно об'єктивних методів оцінки службової діяльності настільки складного об'єкту, як людина, поки що не доводиться [34].

Не існує єдиних методів мотивації персоналу, ефективних у всі часи і при будь - яких обставинах. Однак, будь - який метод, застосовуваний керівником, заснований на обраній фірмою стратегії керування людськими ресурсами. Полярні стратегії («Теорія X» і «Теорія Y») були сформульовані Д.Макгрегором. У.Оучи додав до них «Теорію Z». Більшість популярних методів раціональної мотивації засновано на принципах однієї з цих теорій. Це означає, що вибір конкретного методу мотивації повинна, у першу чергу, визначати загальна стратегія керування персоналом, якої впливала або бажає впливати фірма.

1.3 Зарубіжний досвід мотивації праці персоналу як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства зовнішньоекономічної діяльності.

Стратегія управління персоналом виступає пріоритетним напрямом формування конкурентоспроможного, високо - професійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових цілей і реалізації загальної стратегії підприємства. Складовою стратегії управління та розвитку підприємства є мотивація персоналу. Ефективний механізм мотивації трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника призведе до зростання продуктивності праці, і як результат - до бажаної мети та досягнення головної місії підприємства - максимально можливого прибутку.

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія й практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, основаної на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і малоефективні.

Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі [35].

Японська модель

Вона характеризується випередженням росту продуктивності праці стосовно росту рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності держава не вживає серйозних заходів з контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки при високому розвитку в усіх членів суспільства

національної самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни.

Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується на врахуванні трьох факторів: професійної майстерності, віку й стажу роботи. Оклад робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок залежно від цих факторів встановлюється за тарифною сіткою, з допомогою якої визначається умовно - постійна частина заробітної плати працівника як сума виплат по трьох розділах: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію й майстерність, що характеризуються категорією й розрядом.

Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової і нової) трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками - вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж служать базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки, яку називають «ставкою за кваліфікацію».

Таким чином, використання трудової ставки виключає можливість автоматичного росту заробітної плати поза зв'язком з підвищенням кваліфікації й трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в такому разі прямо залежить від результатів роботи.

Американська модель

Американська модель мотивації праці побудована на всілякому заохоченні підприємницької активності й збагачення найбільш активної частини населення. Модель основана на соціально - культурних особливостях нації - масової орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту.

В основі системи мотивації праці у США лежить оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної оплати з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання.

Нині однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата, що поєднує елементи відрядної й погодинної систем. У цьому разі денний заробіток працівника визначається як годинна тарифна ставка, помножена на кількість годин роботи. При невиконанні працівником денної норми в натуральному вираженні роботу продовжують до виконання норми. Ця система оплати праці не передбачає виплату премій, тому що, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладено у високій тарифній ставці робітника й окладі службовця. Відмітною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку й планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як у США, так і в інших країнах схильються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням.

У США широко застосовуються колективні системи преміювання. Так, при системі «Скенлон» між адміністрацією й працівниками заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. У разі прибуткової роботи підприємства й утворення економії заробітної плати, за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25% спрямовується в резервний фонд для покриття можливої перевитрати фонду заробітної плати. Із суми, що залишилась, 25% йде на преміювання адміністрації підприємства, 75% - на преміювання робітників. Премії виплачуються щомісяця за результатами минулого місяця пропорційно трудовій участі працівника на базі основної заробітної плати. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства. Використання цієї системи компанією «Мідленд-Росс» дало змогу на тому ж устаткуванні підвищити продуктивність праці на

16%, скоротити плинність кадрів з 36 до 2,6%, удвічі знизити кількість порушників трудової дисципліни [36].

При застосуванні системи «Раккера» премії нараховуються незалежно від одержання прибутку за минулий період. Преміальні встановлюються в певному розмірі від умовно чистої продукції: при цьому 25% фонду резервується, а частина, що залишилась, розподіляється між робітниками й адміністрацією. На відміну від «Скенлона», ця система не передбачає колективного обговорення розподілу премії.

Гнучкості системі оплати праці надають періодичні атестації співробітників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці працівників на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, у перший рік роботи кожні три місяці, після року роботи - раз на півроку або рік.

На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати залежить не стільки від виробітку, скільки від росту кваліфікації й числа освоєних професій. Після завершення навчання за однією спеціальністю робітникові нараховується певна кількість балів. Він може одержати збільшення до зарплати, набравши відповідну суму балів. При встановленні розміру заробітної плати визначальними факторами є кількість освоєних «одиниць кваліфікації», рівень майстерності у кожній з них, кваліфікація за освоєними спеціальностями.

Основні переваги, виявлені в процесі впровадження оплати праці залежно від рівня кваліфікації, зводяться до такого: підвищення мобільності робочої сили всередині підприємства, зростання задоволеності роботою, усунення проміжних рівнів керування, скорочення загальної чисельності персоналу, в основному за рахунок робітників і майстрів. При цьому помітно поліпшуються внутрівиробничі стосунки, підвищується якість роботи. На думку 72% опитаних менеджерів і робітників, завдяки впровадженню на підприємствах такої системи зростає рівень виробітку, знижуються витрати й затрати праці на виготовлення одиниці продукції.

Французька модель

Ця модель мотивації праці характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмінна риса її - включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва.

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя й індивідуалізація оплати праці. Індокси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах із профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до індивідуалізації оплати праці [37] :

1. Для кожного робочого місця, оцінюваного на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата й «вилка» окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо виконуваної роботи, а не щодо праці співробітників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість і якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства.

2. Заробітна плата ділиться на дві частини: постійну, що залежить від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці тощо. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій.

3. В організаціях здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

У французькій моделі становить інтерес методика оцінки праці (яка зазвичай має багатofакторний характер) і використовувані критерії. Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до такого. В організаціях застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: ініціативність, якість роботи, професійні знання, дотримання правил техніки безпеки, продуктивність праці, етика виробництва. При цьому працівники організації діляться на 5 категорій. До найвищої - першої - відносять працівників, які набрали від 100 до 120 балів; до другої - тих, що набрали від 76 до 99 балів, і т.д. Одночасно діє низка обмежень: до першої категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10% працівників одного підрозділу й однієї професії, до другої - від 30 до 40%, до третьої - від 35 до 45%. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25%, протягом 10 і більше днів - на 100%.

Основна перевага даної полягає в тому, що вона істотно стимулює ефективність і якість праці, слугує фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. Якщо виникли тимчасові фонд оплати праці автоматично скорочується, завдяки чому організація безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку проінформованість працівників про економічне становище компанії.

Британські модифікації

У Великобританії нині існує дві модифікації оплати праці, що залежать від прибутку: грошова й акціонерна, що передбачає часткову оплату акціями. Крім того, передбачається можливість застосування системи заробітної плати, що коливається, повністю залежачи від прибутку фірми.

На підприємствах чи в організаціях Великобританії участь у прибутках запроваджується тоді, коли, відповідно до індивідуальної чи колективної угоди,

на додачу до встановленої зарплати регулярно виплачується певна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для вирахування суми, що розподіляється через систему участі в прибутках, розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або утвореній вартості, трудову пайову участь, чисто трудову участь.

Пайова участь у капіталі передбачає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облигації фірми з використанням цих грошей на придбання основних фондів і оборотних коштів. Пайова участь у капіталі тягне за собою передачу учасникам корпорації частини прибутку (доходу), в тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, виплату допомоги чи премій підприємства.

Трудова пайова участь поєднує зазначені вище форми. Працівник одержує дохід за трьома напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в прибутку на основі праці, частка від прибутку на основі вкладеного ним капіталу [38].

Практичне застосування зазначених моделей нової системи оплати праці у Великобританії показало, що дохід працівників від участі в прибутках у середньому становить 4% від базового окладу, лише в деяких фірмах він досяг 15 % від окладу. Після впровадження участі у прибутках кількість робочих місць зросла на 14%, при цьому середня зарплата на фірмах з такою системою участі виявилася на 5% нижчою, ніж у звичайних фірмах. Разом з тим участь у прибутках у формі розподілу акцій позитивно позначається як на компанії, так і на її службовцях, поліпшує їхнє ставлення до роботи, створює сприятливу атмосферу у фірмі, стимулює ефективнішу роботу. Від застосування такої системи можна чекати значного підвищення продуктивності праці.

Німецька модель

У центрі німецької моделі мотивації праці перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному значенні - це розуміння інтересів

суспільства й знаходження свого місця в системі «виробництво- споживання». Але не кожний громадянин у змозі працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, перепиняє прояви несправедливості й боронить усіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність - неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулювання праці й соціальних гарантій становить собою одну з найкращих моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Шведська модель

Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної й максимальної зарплати.

Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, поряд з ринковою конкуренцією, додатково стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки й техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю. У шведській інтерпретації це означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію й виконують аналогічну роботу, одержують однакову зарплату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, із 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5 - на середньому рівні, а 2 - збитково, то на кожному з цих

підприємств одержують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді.

Шведські профспілки не дозволяють власникам низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах з переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукує підприємців або модернізувати виробництво, або закрити підприємство. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє росту рентабельності підприємств.

Ще однією характерною рисою солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної й максимальної зарплати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються в низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Крім того, у ході переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, домагаються включення в них спеціальних пунктів про випереджувальні темпи росту заробітної плати в низькооплачуваних категорій персоналу. Усе це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва [39].

Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведено в таблиці 1.4.

Отже, для того, щоб отримати максимальну віддачу від застосування методів мотивації та підвищити рівень продуктивності праці необхідно використовувати їх у комплексі. Це сприятиме тісному взаємозв'язку між ними, адже використання лише одного комплексу методів не дасть змогу стимулювати творчу активність персоналу на досягнення цілей підприємства.

Таблиця 1.4

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність Вік Стаж Результативність праці	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності Якість роботи Висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної та погодинної систем Участь у прибутку Технологічні надбавки Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту Дотримання технологічної дисципліни Система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва Ініціативність Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення за старість)
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках Ділова участь у капіталі Трудова ділова участь Чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація систем податків та пільг Сильна соціальна політика

Ефективне управління виробничо - господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. Враховуючи світовий досвід мотивації праці, можна стверджувати, що теоретична основа для створення такого механізму існує, однак його слід удосконалити з урахуванням результатів мотиваційного моніторингу і прилаштувати до своєрідної трудової ментальності українців, економічної ситуації в країні [40].

Успішність будь-якої діяльності залежить не тільки від знань, навичок і вмінь працівників, а й від їх мотивації. Тобто від прагнення працювати і досягати високих результатів. Отож, чим вищий рівень мотивації й активності, тим більше факторів спонукають працівника до діяльності, тим більше зусиль він схильний докладати.

Мотивація повинна бути постійним пріоритетом та частиною культури підприємства, яка базується на емоційних та внутрішніх потребах працівників, а не керівника. За загальними спостереженнями, середньостатистичний працівник віддає власне роботі не більше 50% свого часу. Тому оволодіння майстерністю мотивації здатне подвоїти ваші шанси на успіх та перемогу над середньостатистичним конкурентом [41].

Отже, найбільш важливими сучасними методами мотивації персоналу є наступні:

1. Формування чітких та прозорих критеріїв оцінки персоналу;
2. Аналіз реальних потреб працівників;
3. Створення диференційованої системи винагород;
4. Визнання заслуг підлеглих: персональна похвала, публічне визнання заслуг (на нараді, зборах), почесна грамота;
5. Надання «відгулів» за наднормову працю;
6. Поліпшення умов праці працівника;
7. Надання премії, цінних подарунків;
8. Надання (розширити) соціальний пакет;

9. Надання можливості для кар'єрного зростання або переведення у більш престижний підрозділ;

10. Розширення повноваження працівників, надання можливості для участі у прийнятті рішень.

Проте завжди потрібно мати на увазі, що люди швидко до всього звикають, і всі бонуси починають здаватися звичними. Тому важливо завжди залишати щось про запас або постійно вигадувати нові форми для їх заохочення.

В реальності люди самостійно знаходять для себе мотивацію, а на підприємстві завдання керівника - створити сприятливий ґрунт для розвитку мотивації. В її основі лежить вміння пов'язувати результат та винагороду з речами, які працівник цінує найбільше. Тому потрібно навчитись вивчати та аналізувати анкетні та ситуативні дані про свій персонал, розмовляти з ними, дізнаватись, що працівникам приносить задоволення та чим найбільше подобається займатись.

Навіть зараз, в складний економічний період, керівництву підприємств України потрібно думати на перспективу, правильно будувати психологічний клімат та загальну атмосферу на підприємстві, не втратити зацікавленість працівників, які можуть внести значний вклад в розвиток підприємства після успішного подолання тимчасових труднощів.

1.4 Оплата праці як найефективніший фактор мотивації праці

Оплата праці – найважливіша складова ринкових відносин, відображення соціальної політики та ефективності економіки держави, один з головних показників ефективності та результативності реформ. Оплата праці завжди відігравала велику роль в житті суспільства, адже з одного боку, вона є основним доходом працівників і через це її величина відображає рівень добробуту кожного члена суспільства, а з іншого боку якщо її правильно

організувати, то можливо досягти підвищення ефективності виробництва за рахунок зацікавленості працівників у праці, а це у свою чергу матиме безпосередній вплив на темп та масштаб соціально - економічного розвитку держави.

З розширенням бізнесу, зростанням чисельності персоналу, відкриттям філій в інших регіонах підприємства стають менш керованими. Щоб підтримувати конкурентоспроможність в таких умовах необхідно продумати таку систему компенсацій, яка б дозволила мотивувати робітників підприємства на досягнення найкращих результатів. Однією з таких систем є система грейдування – це одна з найсучасніших систем оплати праці. Вона якнайкраще структурує розміри винагород працівників, обґрунтовує справедливість виплат та дає можливість планувати кар'єрний ріст [42].

Грейдинг (система грейдів) – це система проведення оцінки та ранжування посад, в результаті чого посади розподіляють по групах, або за грейдами, у відповідності до їх цінності для підприємств з метою створення найефективнішої системи мотивування персоналу [43].

Уперше система грейдів виникла в 1950 році у США. Її замовниками були державні структури, які хотіли зрозуміти, скільки необхідно сплачувати чиновникам одного професійного рівня, які виконують різну за складністю та обсягом роботу. Результатом стала розробка універсальної системи, яка враховувала компенсаційні фактори, такі як відповідальність, досвід, результативність праці, знання та навички, від яких залежав матеріальний розмір компенсації для певної посади.

Для українських роботодавців грейдова система праці стає все важливішою, адже в умовах постійно зростаючої конкуренції керівники підприємств стають усе краще розуміти важливість мотивації (матеріальної та нематеріальної) свого основного ресурсу – персоналу та приділяти цьому питанню більше уваги [44].

Хочеться також відзначити, що під терміном "грейдинг" мається на увазі саме оцінка посад чи посадових позицій, однак в практиці управління персоналом можливо побачити застосування цього терміна для двох різних підходів. Перший підхід: Грейдинг робіт чи посад, тобто коли відбувається оцінка та ранжування по «грейдах» посад і не має значення який саме робітник обіймає посаду. Грейд посади залежатиме від цінності та важливості цієї посади для підприємства. Другий підхід: Грейдинг робітників – тобто коли відбувається оцінка та розподіл по грейдам робітників персонально. В даному підході враховуватимуться і цінність роботи, що виконується, і цінність самого робітника, що залежатиме від рівня його досвіду, майстерності, професійності, кваліфікації [45].

Найбільш подібним аналогом до системи грейдів у радянські часи була Тарифна кваліфікаційна сітка, але її могли застосовувати тільки до деяких видів посад, та й оцінювали їх досить формально.

Вважається, що при грамотному використанні системи формування окладів можливо підвищити ефективність використання фонду оплати праці на 10–40%, а до цього прагне будь-яке підприємство чи організація. За грейдингової системи робітники розуміють за що саме вони отримують свою заробітну платню та що їм потрібно робити, щоб піти вище по кар'єрній сходах, і це великий плюс для будь-якого робітника. Необхідно також звернути увагу на те, що головна перевага системи грейдування – це переведення нематеріального показника «цінність праці робітника» в грошовий еквівалент.

Прикладом позитивних наслідків застосування грейдингової системи на підприємствах України є коментарі менеджерів цих підприємств:

«За допомогою застосування грейдингової системи нам не тільки вдалося впорядкувати систему оплати праці, але ми також маємо можливість підтримувати її конкурентоспроможність у порівнянні з рівнем оплати аналогічних посад на ринку праці» — розповідають у компанії «Київстар».

«Процес порівняння заробітної плати фахівців та коригування її через зміни на ринку праці, відбувається швидше та ефективніше, коли ми маємо чітку структуру та знаємо вагу кожної посади» – зауважує Юлія Світельська, начальник відділу з управління персоналом компанії «Юнілевер Україна».

Підсумовуючи можемо сказати, що за оцінками експертів, грейдинг усе більше популяризується в Україні як спосіб для розрахунку заробітної платні. Система грейдів цілком логічна та доступна для застосування майже на будь-якому підприємстві, але вона все ж вимагає детального вивчення, особливо її практичної сторони, для отримання найоптимальнішого результату з використанням мінімальних людських, фінансових та часових ресурсів.

Результативність праці на кожному робочому місці зумовлює рівень економічної ефективності функціонування аграрного підприємства загалом. З-поміж різноманітних чинників, котрі становлять основу активізації зусиль персоналу підприємства, що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці. Мотиви варто розглядати у вигляді особливого елемента регулювання поведінки та діяльності суб'єкта, виникнення якого зумовлене зовнішнім і внутрішнім спонуканням. Поведінка суб'єкта усвідомлюється ним, як усвідомлюються й ті спонукальні складові, заради котрих він здійснює свою діяльність [46].

Мотив відображає сукупність внутрішніх потреб суб'єкта, що спонукають його до діяльності для досягнення певного стану, зумовленого об'єктивними й суб'єктивними умовами. Для працівників підприємств мотиви як елементи мотиваційної системи можна об'єднати в чотири основні групи, що зображені в таблиці 1.5.

Найбільша і вагома роль у зацікавленості працівників брати участь у виробництві належить групі матеріальних мотивів. Вони визначають умови та розміри частки працівника в створеному продукті, за допомогою якої можна придбати певну кількість матеріальних благ, необхідних для задоволення його потреб і благополуччя сім'ї.

Заробітна плата - це винагорода або заробіток, обчислений у грошовому виразі, який за трудовим договором роботодавець сплачує працівникові за виконану роботу або надані послуги.

Таблиця 1.5

Система мотивів праці

Матеріальні	Матеріальна винагорода, поліпшення житлових умов, придбання необхідних товарно - матеріальних цінностей
Духовні	Вияв своїх можливостей і вміння , підвищення фахової майстерності , потяг до змістовної та відповідальної роботи
Виробничо- побутові	Сприятливий режим праці та відпочинку, мікроклімат в колективі та санітарно - гігієнічні умови праці
Соціальні	Участь у престижній діяльності та розв'язанні завдань економічного і соціального розвитку

Оплата праці в аграрних підприємствах, зазвичай, складається з основної та додаткової. Розміри оплати найманого працівника залежать від результатів його праці з урахуванням наслідків господарської діяльності підприємства. Основна зарплата залежить, насамперед, від результатів праці й визначається тарифними ставками, відрядними розцінками, посадовими окладами, а також надбавками і доплатами. Рівень додаткової оплати праці здебільшого залежить від кінцевих підсумків діяльності підприємства. До додаткової оплати праці належать премії, а також заохочувальні й компенсаційні виплати [47].

Основними вимірниками результатів є кількість виготовленої продукції належної якості або витрачений робочий час, упродовж якого працівник фактично був зайнятий на підприємстві. Такому підходу відповідають дві форми зарплати: відрядна та погодинна зображено на рисунку 1.2.

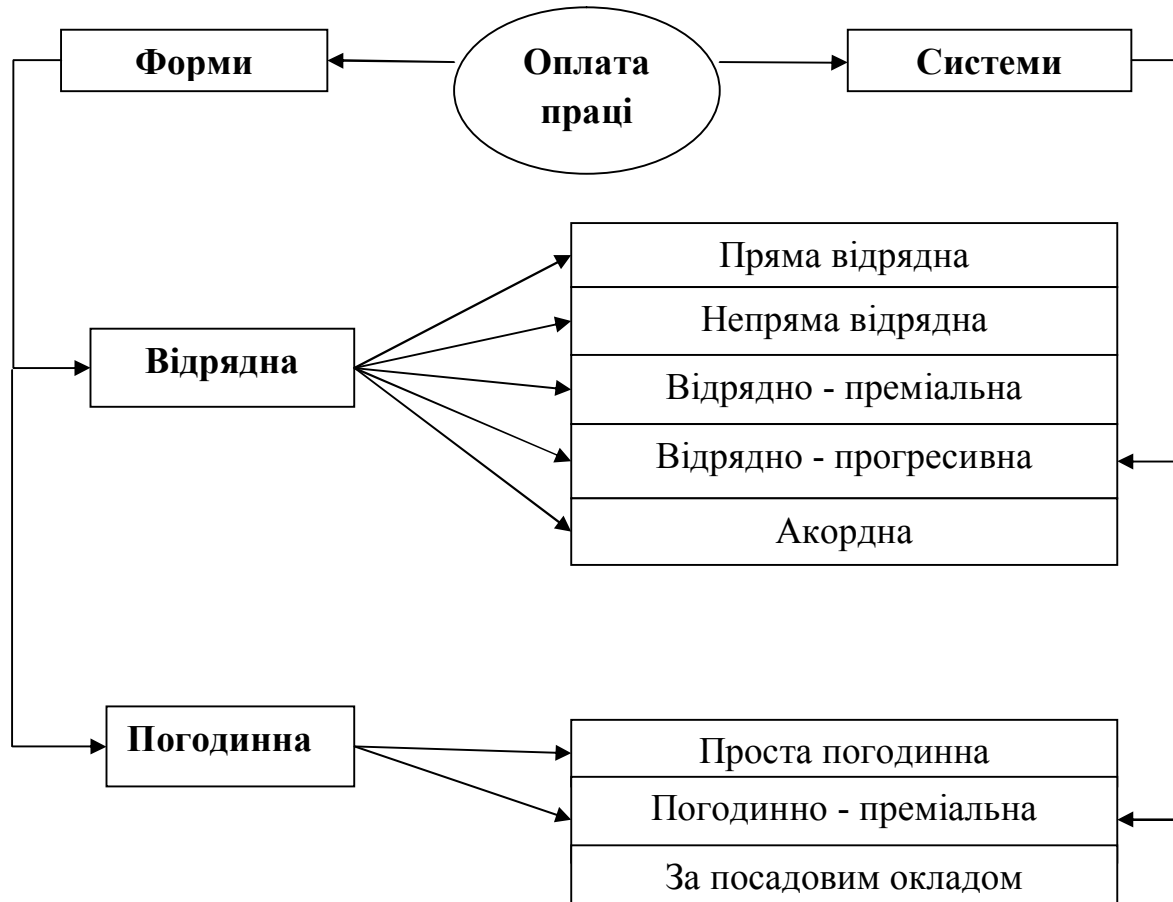


Рис 1.2 Форми й основні системи оплати праці

За відрядної форми заробітної плати основу мірила становить кількість виробленої працівником продукції або виконаний обсяг робіт, а обсяг заробітку прямо пропорційно залежить від її кількості та якості, до уваги беруть обов'язково встановлену відрядну розцінку [48].

Умовою застосування відрядної форми оплати праці є наявність кількісних показників роботи, які підлягають точному обліку, обумовлюють необхідність подальшого стимулювання зростання випуску продукції на конкретному робочому місці. Проте застосування цієї форми оплати праці вимагає встановлення обґрунтованих норм виробітку, чіткого обліку виконання і не повинно призводити до порушення технології, перевитрачання сировини та матеріалів і порушення інших режимів виробництва.

За погодинної форми зарплати мірилом праці є відпрацьований час, а заробіток виконавцю нараховують згідно з його тарифною ставкою чи посадовим окладом, беручи до уваги фактично відпрацьований час та рівень кваліфікації працівника. Погодинна форма зарплати має місце тоді, коли недоцільно нормувати роботи або вони не піддаються цьому процесу. Погодинна оплата праці керівників і спеціалістів здійснюється, зазвичай, за місячними посадовими окладами.

Названі форми заробітної плати охоплюють кілька систем оплати праці для різних організаційно - технологічних умов виробництва [49].

За прямої відрядної системи розрахунок заробітку здійснюють множенням кількості виробленої продукції на її розцінку (наприклад, заробіток оператора машинного доїння корів).

Непряму відрядну систему оплати праці використовують для визначення заробітку працівника, що обслуговує основне виробництво. Його заробіток залежить від результатів праці тих працівників, котрих він обслуговує. Їхня праця не підлягає нормуванню й обліку, але значною мірою визначає рівень виробітку основних робітників (підвізник кормів у молочному тваринництві).

Заробіток працівника за відрядно - преміальної системи оплати праці - це відрядний заробіток і премія, яка заохочує до збільшення виробництва певного обсягу продукції.

Відрядно - прогресивна система застосовується для стимулювання збільшення обсягів виробництва продукції. Роботу, виконану в межах встановленого обсягу, оплачують за прийнятими розцінками, а робота, виконана понад норму, - за прогресивно зростаючими розцінками.

Акордну систему оплати праці встановлюють працівникові або групі працівників за виконання всього комплексу робіт із визначенням кінцевого його терміну. Ця система використовується там, де є зацікавленість у скороченні строків виконання робіт (термінові ремонти, будівництво об'єктів

тощо). Може також застосовуватися й акордно - преміальна, яка передбачає премії за якісне або дострокове виконання робіт [50].

За простої погодинної системи заробіток визначають множенням годинної тарифної ставки працівника відповідного розряду на кількість відпрацьованих годин.

За погодинно-преміальної системи заробіток залежить від тарифної ставки працівника, відпрацьованого часу та премії, якщо досягнуто певних кількісних або якісних показників.

Оплата праці за посадовими окладами використовується для категорії тих працівників, робота котрих має стабільний характер. Її також використовують щодо керівників і спеціалістів. Вона може бути простою і преміальною.

Спонування працівників підприємства до реалізації висунутих перед ними завдань є об'єктивною необхідністю, яку повинні усвідомлювати всі керівники. У нинішніх умовах керівники підприємств надають більшого значення не адміністративним методам управління та матеріального стимулювання, а мотивації праці [51].

Мотивація праці - одна з найважливіших функцій менеджменту, яка стимулює працівника або групу працівників до діяльності, спрямованої на досягнення мети підприємства через задоволення їх власних потреб.

Згідно з теорією А. Маслоу, ієрархія потреб, що визначає поведінку людини, містить п'ять основних типів, причому потреби вищого рівня не мотивують поведінку працівника, якщо хоча б частково не задоволені потреби нижчого рівня зображено на рисунку 1.3.

Для формування належного ставлення до праці на підприємстві необхідно створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, а це є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання. Тому на підприємстві повинна бути розроблена система мотивації праці.

Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив загалом досягнути індивідуальної та спільної мети діяльності підприємства.



Рис 1.3 Ієрархія потреб працівника

Система мотивації на рівні підприємства має ґрунтуватися на певних вимогах [52]:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- відповідність рівня оплати праці з її результатами та визнання внеску кожного працівника в загальний обсяг виробництва;
- забезпечення належних умов безпеки праці, охорони здоров'я та зростання добробуту всіх працівників;
- створення у колективі сприятливого психологічного клімату, атмосфери довіри й адекватних двосторонніх відносин між керівниками і працівниками.

Дуже важливу роль у мотивації праці відіграє винагорода. Винагорода - все те, що людина вважає цінним для себе. У зв'язку з тим, що розуміння цінності в людей неоднакове, різною є оцінка та винагороди, а тому матеріальні

потреби домінують дуже поширено. Класифікація методів мотивації зображена на рисунку 1.3.



Рис 1.4 Класифікація методів мотивації

Існуючі сучасні методи мотивації, які використовуються в Україні, не відповідають вимогам працівників підприємства, а в більшості випадків навіть суперечать їм. На перший план висуваються матеріальні мотиви, які відіграють безумовно важливу роль у визначенні трудової поведінки робітників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними. На поведінку людей в процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація, яка породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством [53].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно - економічна характеристика організації

АТ «Ощадбанк» – це універсальна державна банківська установа, одна з найбільших та найавторитетніших в Україні. Єдиним акціонером Ощадбанку є держава Україна в особі Кабінету Міністрів України

Після прийняття 20 березня 1991 року Закону України «Про банки та банківську діяльність» Ощадний банк України набув спеціального статусу.

31 грудня 1991 року Ощадбанк зареєстровано як самостійну банківську устанovu в Національному банку України – «Державний спеціалізований комерційний ощадний банк України».

Постановою Кабінету Міністрів України від 21 травня 1999 р. на виконання розпорядження Президента України від 20 травня 1999 р. Державний спеціалізований комерційний ощадний банк України перетворено у акціонерне товариство «Державний ощадний банк України»(скорочена назва - Ощадбанк) [54] .

Для мільйонів українців Ощадбанк сьогодні – символ стабільності та надійності, адже це єдиний в Україні банк, що має законодавчо закріплену державну гарантію повного збереження клієнтських заощаджень.

Маючи статус державного банку, АТ «Ощадбанк» прагне бути уособленням стабільності, впевненості та динамічного розвитку, національним надбанням держави та символом її респектабельності.

Сьогодні послугами банку користуються всі категорії населення, що зумовлює провідну позицію банку на ринку банківських послуг України. Банк зосереджує свої зусилля на створенні сприятливих та вигідних умов обслуговування клієнтів, розширенні переліку банківських послуг, збільшенні

присутності на ринку продуктів та послуг.

Розуміючи соціальну важливість присутності саме державного банку в найвіддаленіших куточках країни та його роль у реалізації державних програм, банк зосереджує свої зусилля на створенні сприятливих умов для обслуговування всіх верст населення, забезпеченні соціальних та компенсаційних виплат громадянам, наданні повного спектру банківських та інших операцій. Зважаючи на соціальну спрямованість, банк націлений на збереження широкої присутності в усіх регіонах України.

На сьогодні у своїй роботі банк керується спеціально розробленою Програмою розвитку на 2010 - 2017 роки. Програма розвитку Державного ощадного банку України - це настановчий документ, що визначає стратегічні цілі, пріоритетні завдання та напрями розвитку банку з урахуванням його ролі та значення для суспільства.

Організаційна структура АТ «Ощадбанк» має такий вигляд (рис. 2.1):



Рис 2.1 Організаційна структура АТ «Ощадбанк»

З рис. 2.1 видно, що вищим органом керування АТ «Ощадбанк» є наглядова рада. До виняткової компетенції наглядової ради ставляться наступні питання:

- представляє на затвердження Загальним зборам річний звіт, бюджет і бухгалтерський баланс організації;
- рекомендує Загальним зборам входження організації в інші підприємства й організації як засновника;
- аналізує фінансовий стан організації;
- по поданню Президента організації затверджує розподіл фінансових і матеріальних засобів організації по напрямках її діяльності;
- розглядає скарги на адресу усього керівництва організації, включаючи топ - менеджмент;
- погоджує прийом та звільнення топ - менеджменту організації;
- визначає порядок денний та дату наступних чергових Загальних зборів організації;
- інші питання, відповідно до рішень Загальних зборів організації.

Спостережна рада банку складається з членів, які обираються загальними зборами учасників банку або їх представниками. Члени спостережної ради не повинні входити до складу праління та ревізійної комісії.

Безпосереднє керівництво поточною діяльністю комерційного банку здійснює праління, яке є виконавчим органом банку.

Правління банку діє від імені банку підзвітне загальним зборам учасників та наглядової ради банку. Правління банку діє на підставі положення, що затверджується загальними зборами чи наглядовою радою банку.

Головна місія банку – це забезпечення населення надійним фінансовим інструментом тривалого та гарантованого заощадження, а також підтримка економічного розвитку держави шляхом надання сучасних банківських послуг.

Основні показники діяльності АТ «Ощадбанк» показані в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко - економічні показники АТ «Ощадбанк»

Показник	2016 р.	2017 р.
Виторг від реалізації продукції, робіт, послуг, млрд. грн.	9841	11343
Собівартість реалізації продукції, робіт, послуг, млрд. грн.	8208	11569
Прибуток (збиток) звітнього періоду, млн. грн.	996	1254
Рентабельність продукції, робіт, послуг, %	9,2	7,9
Середньоспискова чисельність, чол.	75	46
Середня заробітна плата одного працівника в рік, тис. грн.	52	84

Аналізуючи таблицю. 2.1. в 2016 році в порівнянні з 2016 відбувся ріст виторгу від реалізації на 1502 млрд. грн. або на 15,02 %.

У теж час необхідно відзначити, що прибуток в 2017 збільшився всього на 258 млн. грн., що позначилося на зменшенні показника рентабельності продукції, що знизилася на 1,3 % і склала в 2017 р. 7,9 %.

Розглянемо показники АТ «Ощадбанк» по основних напрямках діяльності, табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники роздрібного бізнесу діяльності АТ «Ощадбанк»

Показник	2016 р.	2017 р.
Виторг від реалізації продукту, послуги, млн. грн.	9861	10857
Собівартість реалізації продукту, послуги, млн. грн.	6533	8675
Прибуток (збиток) звітнього періоду, млн. грн.	631	382
Середньоспискова чисельність, чол.	65	76

Табл. 2.1. та 2.2 показують, що зменшення рентабельності продажів відбулося за рахунок продажу продуктів роздрібного бізнесу діяльності АТ «Ощадбанк», незважаючи на збільшення обсягу реалізації в порівнянні з 2016 роком на 996 млн.грн, відбулося падіння показників прибутку й рентабельності

склавши відповідно в 2016 році 631 млн. грн. і в 2008 році 382 млн. грн. і 2,3 %, у свою чергу корпоративний бізнес діяльності підприємства розвивається дуже динамічно, збільшення виторгу від реалізації в 2017 році в порівнянні з 2016 на 51,6 %, рентабельність продажів в 2017 році - 31,3 %, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники корпоративного бізнесу діяльності АТ «Ощадбанк»

Показник	2016 р.	2017 р.
Виторг від реалізації продукції, робіт, послуг, млрд. грн.	980	1486
Собівартість реалізації продукції, робіт, послуг, млрд. грн.	675	1021
Прибуток (збиток) звітного періоду, млрд. грн.	305	465
Середньоспискова чисельність, чол.	6	9

За даними консолідованої фінансової звітності та викладеного звіту на офіційному сайті за 2017 рік, складених у відповідності з МСФЗ, фінансовий стан діяльності АТ «Ощадбанк» прогресує і стабілізує всю банківську ситуацію в секторі відновлення довіри населення до державного банку країни (табл. 3.1-3.2).

Основні фінансові показники банку та динаміку змін за останні 3 роки показано в табл 2.4.

Таблиця 2.4

Фінансові показники АТ «Ощадбанк»

Основні фінансові показники	2015	2016	2017
Власний капітал, млрд.грн.	17,40	15,10	25,70
Обсяг кредитного портфеля, млрд.грн.	121,80	126,50	159,10
Обсяг залучений коштів клієнтів, млрд.грн.	87,90	138,60	143,20
Обсяг інших залучень, млрд.грн.	56,70	44,60	47,10
Кількість банкоматів, шт.	2500,00	2383,00	2930,00
Кількість торговельних POS-терміналів, шт.	17345,00	23988,00	34126,00

Одним з найважливіших компонентів у системі аналізу фінансової стійкості банку є оцінка рівня його доходності і прибутковості. Значення цієї оцінки витікає з того, що доходи і прибутковість характеризують сферу використання банківських активів, впливають на приріст власного капіталу банку, визначають можливість зростання активних операцій банку і експансії на ринку, додають впевненості інвесторам і кредиторам у підтриманні ділових відносин з даним конкретним банком, створюють запас міцності, забезпечують виплату дивідендів інвесторам [55].

2.2 Оцінка системи мотивації праці в АТ «Ощадбанк»

Найважливішим фактором результативності роботи співробітників банку є їх мотивація до праці. Організації, чиї співробітники добре заробляють, в цілому показують кращі результати, а зміна ставлення працівників до праці підвищує прибутковість компанії.

У Одеському обласному управлінні АТ «Ощадбанк» розроблено максимум умов для забезпечення балансу між економічною і соціальною ефективністю використання трудових ресурсів.

Розроблена на підприємстві система оплати праці, яка немає обмежень з мінімальними і максимальними розмірами і яка залежить від результатів роботи всього колективу і кожного з них .

Для працівників встановлена прозора чітка якість роботи для того, щоб вони могли побачити свої досягнення в роботі, після чого і бути заохочуючим важелем для досягненої якості.

Система оплати праці в будь-якій організації має створювати у працівників почуття впевненості і захищеності, впроваджувати дієві засоби стимулювання і мотивації. Структура заробітної плати включає: базові ставки; преміальні (додаткові) виплати; соціальні програми [56].

Оплата праці працівників складається в повній відповідності з їх робітничими вкладами в досягнені ними результати праці всього колективу, в тому числі щодо послуг, що надаються організацією.

Оплата праці це один із найголовніших мотивуючих факторів, тільки безпосередньо в зв'язку з підсумками праці. Працівники мають бути впевнені в стійкому зв'язку між одержуваними грошовими винагородами і продуктивністю праці. У заробітній платі обов'язково повинна бути вказана складова, що залежить від результатів своїх досягнень.

Збільшення росту продуктивності праці має велике значення і для організації; він дозволяє:

- суттєво знижувати витрати на реалізацію продукту, якщо зростання продуктивності праці перевищує зростання середньої заробітної плати;
- організовувати роботу щодо збільшення середньої заробітної плати працівникам;
- підвищувати конкурентоспроможність організації та продукту, забезпечувати фінансову стійкість всієї роботи організації.

У таблиці 2.5 представлені дані про зміну заробітної плати одного працівника у Одеському обласному управлінні АТ «Ощадбанк» за 2016-2017 р.

Таблиця 2.5

Зміни заробітної плати на одного працівника

Місяць	Рік			
	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
Січень	3119,04	3894,73	5378,61	7125,45
Лютий	3182,96	4029,89	5590,26	
Березень	3383,16	4208,47	5621,01	
Квітень	3429,94	4211,77	5675,32	
Травень	3578,75	4370,92	5923,54	

Місяць	Рік			
	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
Червень	3991,14	4934,07	6017,58	
Липень	3674,24	4445,53	5123,47	
Серпень	3502,62	4320,12	5235,52	
Вересень	3768,52	4583,29	6325,12	
Жовтень	3940,98	4556,04	6258,14	
Листопад	3914,88	4686,50	6457,87	
Грудень	4460,32	5562,50	6897,86	
	3662,21	4433,40	5876,11	

З таблиці чітко видно, що в 2016 році середньомісячна заробітна плата на одного працівника зросла порівняно з 2015 роком, одночасно можна відзначити що і зростання заробітної плати в порівнянні з 2016 зросло в 2017 році, причому темпи зростання цього показника збільшується с кожним роком. У 2017 році різко зростає заробітна плата порівняно з 2016 роком, це пов'язано зі значним зменшенням чисельності персоналу організації, причому темпи зростання заробітної плати значно відстають від темпів зростання продуктивності праці.

Така ситуація викликає невдоволення серед працівників підприємства, багато хто вважає, що в результаті скорочення чисельності значно зростає трудове навантаження на працівників що залишилися, а заробітна плата дуже слабо відображає і зростання навантаження і підвищення відповідальності за результати праці [57].

Для мотивації персоналу в даний час дуже важливо, що заробітна плата працівникам підприємства виплачується без затримок і не рідше ніж кожні півмісяця.

З метою матеріального стимулювання праці в АТ«Ощадбанк», крім доплат і надбавок стимулюючого характеру, широко використовується система преміювання.

Преміювання в АТ «Ощадбанк» здійснюється відповідно до «Положення про матеріальне стимулювання працівників АТ «Ощадбанк», погодженим профспілковим комітетом. Працівники преміюються з метою досягнення найбільшої ефективності продажу продуктів, отримання найбільшого прибутку і продажу якісного продукту за рахунок виконання планових завдань з продажу та реалізації продукту організації, дотримання планових витрат організації, матеріалів випуску реклами, впровадження в експлуатацію інформаційних технологій для процесу продажу продукту і вимог до якості продукту.

Розмір премії залежить від виконання плану банку та дотримання матеріальних витрат на продаж одного продукту в залежності від напрямку діяльності даної організації. Відповідно до Положення про матеріальне стимулювання середній відсоток щомісячної премії за 2017 рік склав - 71,08%, а за 2016року - 34,2%.

Для підтримки рівня кваліфікації працівників, що диктується організаційною необхідністю, проводиться щорічна атестація кадрів. За результатами атестації розробляється план організації підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, а також стверджується список керівників, висунутих на посади з резерву на висунення. Іншим міркуванням, невіддільним від попереднього, є необхідність задоволення потреб більш високого рівня: професійного росту, успіху, випробування своїх сил.

За високопрофесійне виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, тривалу і бездоганну роботу та інші успіхи в праці, застосовуються такі заходи заохочення працівників Товариства: оголошення подяки; видача премій; нагородження цінним подарунком; нагородження

Почесною грамотою; занесення до Книги пошани, на дошку пошани; надання до звання «Кращий за професією».

Відповідно до Колективного договору між трудовим колективом і АТ «Ощадбанк», працівникам проводяться виплати, які включаються до фонду оплати праці для їх соціального захисту, соціальної привабливості організації та зняття соціальної напруженості між окремими категоріями працівників .

Перелік соціальних виплат працівникам АТ «Ощадбанк», що включаються до фонду оплати праці у 2017 році, представлений в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Перелік соціальних виплат працівникам АТ «Ощадбанк» в 2017 р.

№ п/п	Найменування	Сума (тис.грн)
1	Одноразова допомога при звільненні на пенсію	5000
2	Винагорода за ванню ветеран праці АТ «Ощадбанк»	3000
3	Частково оплачувані дні по догляду за дітьми до 16 років	1423
4	Три оплачуваних днів на похорон близьких родичів	1523
5	Три оплачуваних днів на одруження працівника	856
6	Винагорода до ювілейних дат от 45 років	5000
7	Оплата ритуальних послуг та матеріальна допомога у випадку смерті	2500
8	Матеріальна допомога по заяві і медичній справці робітника	3000

Таким чином, з проведеного аналізу існуючої системи мотивації і стимулювання персоналу у АТ «Ощадбанк» можна зробити висновок, що оцінки ефективності застосовуваної кадрової політики в управлінні персоналом слід проводити на підставі кількісних і якісних критеріїв. У разі виявлення низької ефективності від проведених заходів слід змінити підходи до

проведення кадрової політики, спираючись на потреби та очікування працівників, узгоджені з цілями і завданнями підприємства.

У філії Одеське обласне управління АТ «Ощадбанк» - застосовуються в основному економічні методи управління мотивацією трудової діяльності:

- заробітна плата працівника, обумовлена бюджетним фінансуванням на рівні ставок ;

- практика преміювання працівників за обсяг і якість виконання роботи;

- надбавки, доплати за стаж роботи (відповідно до чинних нормативних актів), застосування передових методів праці, обслуговування особливо важливих для банку клієнтів .

На жаль, бюджетне фінансування на рівні ставок не забезпечує належної мотивації праці робітників. Ставки хоч і перевищують прожитковий мінімум, але ж в відповідності в розрахунку на душу працездатного не дорівнює сумі прожиткового мінімуму і величині розходів працездатного. Отже, щоб залучити й утримати висококласних фахівців, необхідно знайти способи збільшення заробітної плати хоча б до рівня середньої по регіоні.

За результатами банківської діяльності персоналом подається документація, яка містить дані по ефективності виявлення та виконання. Банківська документація за критеріями ефективності розглядається на засіданні в Центральному апараті не частіше ніж 1 раз на місяць при доповіді про виконання плану місяця. У випадку, коли поставлений план виконано або навіть і більше та досягнутий позитивний ефект від продажу банківських продуктів отримують матеріальну винагороду яка ділиться між всіма учасниками процесу [58].

Основною формою мотивації професіоналізму є стимулювання розвитку високих особистих досягнень кожного співробітника в праці. Прагнення розвивати професіоналізм, спонукання внутрішньої потреби співробітників до позитивної динаміки професійного зростання можливо, на наш погляд, шляхом виховання в колективі професійно-ціннісних орієнтацій. З цим пов'язані два

головних смислових складових поняття професіоналізму: отримання задоволення від процесу та результатів діяльності і придбання соціального визнання.

На підставі викладеного, необхідно відзначити, що матеріальне стимулювання працівників банківських організацій на державному рівні є мінімальним.

У Банку питаннями управління персоналом займається відділ кадрів під керівництвом начальника відділу кадрів, який знаходиться в безпосередньому підпорядкуванні начальника філії. Згідно з Положенням Про відділ кадрів - головна мета управління персоналом полягає в забезпеченні Банку працівниками, що відповідають вимогам організації банківського процесу у напрямку інформування і надання банківських послуг .

Відповідно до даного Положення, відділ персоналу виконує такі функції: підбір і облік персоналу; навчання і розвиток персоналу; організація і оплата праці; мотивація і стимулювання персоналу.

Здійснення функції мотивація і стимулювання персоналу відділом кадрів реалізується за допомогою стимулювання праці, яке є одним з методів економічної мотивації персоналу.

До таких стимулів в Банкі відносяться:

Методи матеріального стимулювання - види заробітної плати, доплати, надбавки, премії, компенсації, матеріальна допомога.

Соціальний пакет - оплата в тому чи іншому процентному співвідношенні різних послуг і/або виконання певних соціальних зобов'язань перед своїми працівниками.

Методи морального стимулювання, що знаходять вираз, в принципі, в різних засобах морального заохочення.

Методи організаційного стимулювання, для яких характерні зміни в організації праці: автоматизація праці; гнучкий робочий день або графік;

часткове виконання роботи вдома (так звана документальна робота); участь у нарадах, засіданнях не відходячи від робочого місця та ін.

Умови праці – санітарно - гігієнічні, матеріально - технічні, інформаційні, соціально - побутові, соціально - психологічні, умови соціального захисту, допомоги.

Головна роль у стимулюванні персоналу Банку відводиться роботі керівника підрозділу, який, згідно зі своїми посадовими обов'язками повинен:

- встановити набір критеріїв (принципів), які найбільш сильно впливають на поведінку співробітника. Ці критерії, зведені воедино, формують у нього якусь свою, особисту філософію, що представляє собою основу для вибору їм своєї поведінки;

- створити атмосферу сприятливу для мотивації і стимулювання співробітників.

Методи матеріального стимулювання

Оплата праці всього персоналу Банку проводиться відповідно до Положення про оплату праці працівників та доповненнями до нього. Нарахування заробітної плати працівників проводиться централізовано за даними табельного обліку. Джерелом виплати заробітної плати працівникам служить Фонд оплати праці (ФОП).

З коштів, отриманих від реалізації платних послуг персоналу виплачуються премії та надбавки за: поліпшення продажу показників (до 20% від заробітної плати); поєднання функцій і посад (до 40% від заробітної плати); своєчасне виявлення і реагування на сбої в системі продажу продукту (до 100% заробітної плати за кожен випадок); за роботу у вихідні та святкові дні (100%).

У Банку офіційно встановлені показники преміювання, розміри премії з ним, а також порядок їх розгляду. Премія нараховується на постійну частину зарплати. При недотриманні показників розмір премії зменшується від 1 до 30% фіксованої премії (30%) за мінусом відсотка зниження. Працівники, які

вчинили прогул, що з'явилися на роботі в нетверезому стані, або відсутні на роботі більше трьох годин безперервно або сумарно протягом робочого дня без поважної причини і порушили правила внутрішнього трудового розпорядку позбавляються премії повністю або частково в тому розрахунковому періоді, в якому здійснені ці порушення [59].

При відсутності технічної можливості зниження преміальної винагороди винному виконавцю у місяці, в якому було допущено порушення, допускається відповідне зниження преміальної винагороди в наступному місяці. За кожен день порушення терміну виконання винному виконавцю основна премія рішенням начальника філії зменшується на 0,2%.

Також надається матеріальна допомога працівникам на невідкладні потреби і медичне обслуговування. Виділяються кошти на грошову винагороду у зв'язку з ювілейними датами: 50, 55, 60 років. Виробляються одноразові премії у зв'язку з присвоєнням звання Заслужений співробітник Банку та Відмінник з продажу продукту в банківській діяльності.

Крім матеріального грошового стимулювання персоналу, керівництво надає матеріальне не грошова стимулювання, так званий соціальний пакет в реальному його виконанні. Приміром, дається можливість повністю реалізувати належні відпускні дні, а не частину відпустки плюс матеріальна компенсація. Оплачується частина санаторної путівки, у розмірі 30%, співробітникам і дітям співробітників. За результатами роботи щорічно кращим працівникам вручаються цінні подарунки (як за рахунок позабюджетних коштів, так і за рахунок спонсорської допомоги).

Методи організаційного стимулювання

У Банку впроваджена автоматизація праці всіх категорій працівників, що викликало підвищення продуктивності та якості праці. Кожне робоче місце оснащено персональним комп'ютером і сучасним необхідним обладнанням. Відбулося підвищення рівня організації робочих місць за рахунок чого відбулося зниження середнього часу трудових операцій.

Застосовувана система стимулювання Банку, досить прозора. Кожен співробітник бачить, як і за якими критеріями оцінюють його роботу, тому дана система описана в нормативному локальному акті Кадрова політика, з яким в обов'язковому порядку кожен співробітник ознайомлений під розпис.

Таким чином, система стимулювання заснована як на економічних, так і на неекономічних методах.

В системі якості обслуговування виділяються три взаємозалежних елементи: учасники контролю (т. е. хто повинен здійснювати контроль); засоби (за допомогою чого здійснюється контроль); механізми контролю (яким чином здійснюється контроль, послідовність дій).

Пропонуються Принципи контролю якості послуг (КМУ):

- принцип технічного регулювання. Технічне регулювання здійснюється у відповідності з наступними правилами: застосування єдиних правил, встановлення вимог до банківських процесів при наданні послуг; відповідність технічного регулювання рівню розвитку матеріально - технічної бази організації; єдність правил вимірювань при проведенні оцінок відповідності процесів та їх результатів на добровільній основі.

- принцип стандартизації. Стандартизація також здійснюється відповідно до правил: добровільного застосування стандартів; максимального врахування при розробці стандартів законних інтересів зацікавлених сторін; неприпустимість перешкод у наданні послуг; забезпечення умов для однакового застосування стандартів [60].

На підставі запропонованого проекту програми сформульовані наступні висновки:

1. Дослідження результативності діяльності персоналу показали, що для успішного розвитку Банку та отримання високої віддачі від співробітників необхідно використовувати можливість застосування заробітної плати в якості нематеріального мотиватора, оскільки саме рівень заробітної плати є показником ступеня визнання організацією заслуг працівника.

2. Досягненню мети підвищення ефективності організації сприятиме правильне розуміння і повний облік особливостей, сутності та змісту, функцій і принципів побудови науково обґрунтованих моделей і концепцій компенсації праці, зацікавлюють працівників у максимальних кінцевих результатах і зростанні ефективності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

3.1 Заходи щодо вдосконалення мотивації праці на підприємстві

Засоби поліпшення мотивації праці об'єднуються в п'ять самостійних напрямків: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації труда, залучення персоналу в процесі управління і не грошове стимулювання.

Матеріальне стимулювання праці показує роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення організації праці. Воно має включати в роль елементів вдосконалення системи заробітної плати, можливість персоналу приймати участь у власності та прибутку організації чи підприємства.

Безперечно, мотиваційному механізму оплати праці надається велика увага, проте стабільне безперебійне підвищення оплати праці не діє як підтримки працівної активності на належному рівні, так і росту організації і виробництва праці. Прийняття на практиці цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищень у виробництві праці. При цьому відбуваються певні накладки або звички до цього виду впливу. Односторонній вплив на робітників лише матеріальними методами не може привести до довгострокового підвищення виробництва праці [61].

Потреби працівників мають властивість час до часу змінюватись, тому неможливо розраховувати, що мотивація, яка запрацювала один раз, може ефективно запрацювати і в другий.

Такий напрям поліпшення мотивації, як вдосконалення організації праці – містить в собі поставлення цілей, збільшення функцій працівників,

удосконалення праці, виробничу ротацію, застосування в конкретних підрозділах гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Правильне поставлення цілей припускається через формування орієнтації на її досягнення та служить мотивуючим засобом для працівника.

Розширення функції допускає внесення різноманітності в працю персоналу, тобто збільшення виконаної роботи одного працівника. Внаслідок збільшується робочий цикл у кожного робітника, збільшується інтенсивність праці. Прийняття цього методу може бути використано у випадку мінімального навантаження працівників і їх власного бажання збільшення обсягу роботи своєї діяльності, в іншому випадку це може привести до незадоволення працівників [62].

Поліпшення умов праці - одна з найбільш гостріших проблем цього часу. На етапі переходу до ринку приділяється велика увага умовам праці, як одна з найважливіших та найефективніших потреб людини. Новий етап соціальної зрілості заперечує несприятливі умови для роботи працівника. Умови праці є потребою та мотивом, який приймає функцію для робітника працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком даного виробництва праці і його ефективності, підвищення культури виробництва. Використання даних принципів праці є одним з елементів моралі праці:

- ліквідувати непотрібні речі робітників на місцях праці;
- правильно зберігати потрібні речі;
- стабільно підтримувати чистоту та порядок на працівному місці;
- стабільно готовність працівного місця до роботи;
- вивчити норми дисципліни в організації та дотримуватись перелічених принципів.

Мотиваційний досвід закордонних країн на прикладі американських фірм «Форд», «Дженерал Моторс» та інших використовують методи мотивації і гуманізації праці. Велика кількість фірм пов'язує мотивацію праці з матеріальними заохочуваннями працівників. Часто у використанні приймається

аналітична система заробітної платні, особливість даної системи - диференціальна оцінка в балах ступені складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, прийняття професійних навиків вивчених в даній організації, розумових зусиль, умов праці та інше [63].

Основними рекомендаціями для сучасних умов праці є оплата праці, тобто мотивуючий фактор, який безперечно зв'язаний з підсумками праці працівника. Впевненість працівників в наявності стабільного зв'язку між матеріальним винагородженням та своєю працею. В заробітній платі обов'язково повинен бути компонент, який завісить від досягнутих результатів.

Української ментальності характерно прагнення до колективної праці в організації. В сьогоднішній через складну економічну ситуацію дуже важко становити високу заробітну платню, особливу увагу треба приділити нематеріальному стимулюванню праці, складаючи гнучку систему пільг для працівників, гуманізуючи працю, наприклад:

- приймати цінність працівника для організації, надавати йому творчу свободу;
- приймати програми збагачення праці та ротацію кадрів;
- поставити працівникам знижки в % на послуги, які надає організація, в якій вони працюють;
- надавання кредиту з 50% знижкою співпрацівникам на придбання домівки, автомобіля та ін.

Кожен в своїй роботі, на своєму місці може показати на що він здатний і яке він має значення для інших, тому необхідно приділяти увагу кожному окремому працівнику і надавати можливість приймати рішення, які відносяться до його компетенції, консулювати інших працівників та ін.

На робочих місцях потрібно організувати світогляд команди, непотрібно руйнувати існуючі неформальні групи, якщо вони не завдають зайвого клопоту всієї організації чи підприємству [64].

Майже кожен працівник має свою власну думку щодо поліпшення своєї праці. Якщо приймати до уваги зацікавленість керівництва, слід приділяти велику увагу організації роботи так, щоб бажання реалізації особистих задумів не пропало.

В залежності від форми та з якою швидкістю і яким чином працівники отримують свої завдання, кожен з них оцінює свою значимість для керівництва даної організації, тому при прийнятті рішення, яке стосується даного робітника потрібно ставити до відома і його, навіть якщо зміни позитивні, а також перешкоджати доступ до необхідної інформації. Інформація щодо якості праці співробітника має бути оперативною, масштабною і своєчасною. Працівнику має надаватись максимально можливий рівень самоконтролю.

Велика кількість людей хоче мати можливість в процесі роботи отримувати нові знання. Тому є необхідність надання працівникам можливості навчатися, розвиватися і приділяти увагу всім своїм творчим можливостям.

Кожен із нас прагне особистого успіху. Успіх - це реалізовані цілі, для досягнення яких співпрацівник застосував максимум зусиль. Успіх без признання приводить до розчарування, вбиває ініціативу. Однак цього не станеться, якщо підлеглим, які дісталися успіху, делегувати додаткові права, просунути їх по службі [65].

Стимулювання – пробудження працівників організації до зацікавленості в результатах своєї роботи.

Мотивація - це те, що змушує суб'єкт діяти.

В управлінні мотивація - це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності організації, спрямованої на досягнення своїх цілей. Необхідність мотивації в ефективному виконанні прийнятих рішень і запланованих завдань. Мотивація - це те, що знаходиться в людини «всередині». Якщо людина має мотивацію, її задоволення від роботи обов'язково призведе до гарного результату.

За проведенням узагальненням передового досвіду мотивації праці доцільно запропонувати наступні шляхи вдосконалення мотивації працівників на вітчизняних підприємствах, що наведено в таблиці 3.1 [66]:

- частіше використовувати нематеріальне стимулювання: грамоти за досягнення успіхів, похвальні листи, усні компліменти та похвалу тощо;
- впровадити корпоративну культуру;

Таблиця 3.1

Методи удосконалення системи мотивації праці

Система мотивації	
Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
1. Заробітна плата та доплати. 2. Премії: - за колективну роботу; - підвищену продуктивність праці; - економію витрат; - стаж роботи; загальні показники роботи.	1. Тренінги. 2. Навчання. 3. Просування по кар'єрі. 4. Вільний графік роботи. 5. Винагорода вільним часом. 6. Соціальні пакети (оплата проїзду, харчування, путівки на відпочинок). 7. Участь в управлінні та прийнятті рішень. 8. Привітання та подарунки на свята.

- запровадити подарунки на свята, частіше реалізовувати спілкування працівників між собою та з керівництвом різних рівнів, проводити більше корпоративних свят та спортивних змагань;

- створити таку робочу обстановку, яка б була створена на відкритості і повазі між собою та розкритті здібностей всіх і кожного особисто працівників;

- поліпшити умови праці працівників, надавати їм соціальні пакети послуг;

- збільшити повноваження працівника, дати дозвіл на прийняття рівневих рішень;

- налагодити систему винагород, особливо винагороду вільним часом, за допомогою якої позбавитись формування навички марного витрачання часу і дозволити співробітникам більше витратити часу на себе і свою сім'ю;

- проводити навчання та тренінги, що надасть можливість працівникам показати себе і свої здібності, проявити і присвоїти нові навички по результатам роботи.

Навіть якщо говорити про рівень мотивування працівників в Україні, який може і відстає від рівня розвинених країн, що також відображається на стані її економіки, керівництву АТ «Ощадбанк» необхідно орієнтуватися на високорозвинені країни і використовувати принцип їх інструментів мотивування, коригуючи їх під власних працівників. Детальне вивчення досвіду формування системи мотивації, аналіз існуючої системи стимулювання на українських підприємствах направляє на розробку та впровадження в практику нових підходів удосконалення трудової діяльності на українських підприємствах за такими напрямками: застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання працівників, яка розуміється під оплатою праці, різноманітність систем участі в прибутках, системи колективного преміювання, індивідуалізацію заробітної плати, моральні стимули, кар'єрний та професійний ріст, соціальні пільги для робітників підприємства.

3.2 Шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності за допомогою мотивації персоналу підприємства

В сьогоденні вже нікому не треба доводити, що із всіх ресурсів для будь-якої організації головним фактором є персонал. Але від людей можна одержати максимальну віддачу лише за певних умов: самовіддача персоналу організації в якій він працює, готовність внести найбільший внесок в роботу визначаються власним бажанням працювати в повну силу, настроєм на роботу, в основі яких лежить мотивація праці. Висока мотивація персоналу - це одна з

найважливіших умов успіху організації чи підприємства. Жодна організація не може досягти успіху без настрою співробітників на роботу з високою віддачею, без високого рівня прихильності персоналу, без зацікавленості членів організації в кінцевих результатах і без їх прагнення внести свій внесок в досягнення поставленої мети [67].

Але в умовах економічної нестабільності організації не спроможні достатньою мірою мотивувати своїх працівників матеріально, навпаки для багатьох із них оптимізація витрат на персонал є основною статтею, на якій в умовах фінансової кризи намагаються заощадити. Одним з чинників виживання організацій чи підприємств стає підвищення віддачі від бізнес-процесів, що має на увазі під собою збільшення ефективності роботи кожного співробітника. У зв'язку з цим виникає потреба пошуку ефективних та прийнятних для організації шляхів підвищення мотивації персоналу.

Як відомо, найбільш головним і значущим ресурсом для організацій, незалежно від рівня автоматизації процесу, як і раніше залишаються люди. Для того, щоб ефективно управляти даним ресурсом, необхідно знати його потреби, бажання і цілі, які лежать в основі мотивації діяльності, оскільки саме вона і є однією з системоутворюючих функцій будь-якої організації.

Головне в мотивації персоналу – її нерозривний зв'язок з потребами людини. Люди в процесі роботи прагнуть до задоволення різних потреб, як фізіологічних, так і соціальних. Для багатьох людей робота – це спосіб заробити грошей, за допомогою яких задовольнити основні людські потреби.

Економічні методи мотивації ґрунтуються на тому, що внаслідок їх застосування працівники отримують певні вигоди, що підвищують їх матеріальний добробут. Вони можуть бути прямими, наприклад, у вигляді деякої суми грошей, або непрямыми, такими, що полегшують отримання прямих (наприклад, додатковий вільний час для підробки у іншому місці). Основною формою прямої економічної мотивації є заробітна платня за виконання основної роботи [68].

Рівень оплати праці показує формальну оцінку трудового внеску працівників в кінцеві результати, їх старанності, професіоналізму і кваліфікації. Проте більш дієвим стимулюючим засобом він стає при доповненні його іншою важливою формою економічної мотивації – системою преміювання.

Щоб премії грали дієву роль в стимулюючому чинникові, вони повинні складати не менше 1/4 основного заробітку і повинні бути справедливими, зазначує результати, своєчасними.

Тому передумовами успішного преміювання можна вважати:

- правильний вибір системи показників, виходячи з конкретних задач, які стоять перед організацією;
- диференціацію показників залежно від ролі і характеру підрозділів, рівня посад;
- орієнтацію показників преміювання на реальний внесок індивідуума (підрозділи) в кінцеві результати, ефективність і якість роботи, облік загальнофірмових досягнень;
- конкретність, зрозумілість, гнучкість, справедливість критеріїв оцінки досягнень.

Загалом система грошових виплат повинна забезпечувати більшості працівників бажаний рівень доходу за умови добросовісного відношення до роботи і виконання своїх обов'язків. Задоволеність матеріальною винагородою, його справедливим рівнем стимулює ініціативність співробітників, формує прихильність організації, привертає нових працівників, що, у свою чергу, позитивно позначається на ефективності діяльності організації.

Але в умовах кризи, коли на підприємствах виникають фінансові проблеми, найбільш ефективними шляхами підвищення мотивації персоналу є використання нематеріальної мотивації. Таким чином, коли організація не може стимулювати працівника матеріально, керівництву треба максимально використовувати соціально - психологічні та не фінансові методи підвищення зацікавленості працівника в досягненні більш високих результатів роботи.

Тому крім вдосконалення системи матеріального стимулювання працівників підприємства, необхідно використовувати ще і матеріального нефінансового стимулювання, адже тільки використання цих методів в комплексі може забезпечити створення найбільш ефективної системи мотивації в організації чи підприємстві.

Основними елементами нематеріальної мотивації є: соціальна політика, корпоративна культура, комунікації, змагання [69].

Корпоративна соціальна політика - це розробка і реалізація заходів і програм, що забезпечують соціальну захищеність і високий соціальний статус співробітника даної організації.

Корпоративна культура - це набір елементів, які забезпечують мотивацію співробітників без яких - небудь грошових виплат, створюючи сприятливий клімат для роботи.

Комунікації - наявність зворотного зв'язку між керівником і підлеглим, а так само достатній обмін інформацією в колективі.

Стиль змагання роботи забезпечує найкраще розуміння цілей і задач підрозділу і організації в цілому всіма співробітниками, а також культивувати відчуття причетності кожного до результатів праці всього колективу.

Під нематеріальними, а точніше, нефінансовими методами мають на увазі всі методи, що не стосуються безпосередньо оплати праці, які підприємства використовують для винагороди своїх співробітників за хорошу роботу і підвищення їх мотивації і прихильності до неї. Основний ефект, що досягається за допомогою нематеріального стимулювання, - це збільшення рівня лояльності і зацікавленості співробітників в підприємстві [70].

Існують такі нематеріальні методи мотивації:

- «дошка пошани». Особливо добре, якщо досягнення зв'язуються з метою і планом підприємства на поточний рік;
- «легенди підприємства» – співробітники, що давно працюють на підприємстві і внесли значний внесок в його становлення і розвиток;

- прописані критерії і етапи горизонтального і вертикального кар'єрного зросту (кар'єрні сходи, цеп розрядів у рамках однієї посади). Призначення досвідченого співробітника наставником новачку також може розглядатися як варіант кар'єрного зросту [71];

- адаптація персоналу – дає новому співробітнику уявлення про організацію, критеріях успішного проходження випробувального терміну і про програму його дій на цей період. Наставник допомагає новачку освоїтися на новому місці. Все це підвищує почуття захищеності в працівника і допомагає формувати лояльність співробітників, розпочинаючи із перших днів роботи на підприємстві;

- приєднання співробітників до процесу прийняття рішень. Опитування, анкетування, обговорення із працівниками стратегічних планів або інформуванні об їх суть, розгляд їх пропозицій;

- похвала – усна на загальних зборах і святах, вручення грамот;

- «ковзаючий» або гнучкий графік роботи;

- надання відгулів за частку заощадженого при виконанні роботи часу.

Тим часом практикам давно відомо, що всі працівники різні, мотивації в них різні і система стимулювання в ідеалі повинна бути індивідуальною. Проте подібне керівництво є не наукою, а мистецтвом, його складно формалізувати і йому практично неможливо навчити, воно також вимагає значних витрат на розробку і використання. Тому фахівці, розробляючи теорії мотивації на науковій основі, прагнуть піти від індивідуальної мотивації і індивідуального стимулювання, виділяючи загальні мотиви і методи стимулювання або схожі для всіх або хоч би більшості працівників, вкладаючи в систему мотивації не лише декілька критеріїв стимулювання.

Існують декілька типів «мотиваційного ядра» людини [72], яке дозволить визначити його пріоритетні потреби:

- спрямованість на «Я»: на перше місце людина ставить свої особисті інтереси - кар'єрний зріст, підвищення кваліфікації;

- спрямованість на «ТИ»: тут провідним інтересом є клімат в колективі, сприйняття ним нового співробітника;

- спрямованість на «СПРАВУ»: місія, цілі організації, кінцевий результат її діяльності.

Таким чином, враховуючи особливості мотиваційного ядра співробітника, можна найбільш ефективно і без витрат використовувати його потенціал.

Найважливішим фактором успішної діяльності підприємства є розробка системи трудової мотивації і організація оптимальної системи стимулювання персоналу. В умовах кризи найбільшу увагу треба приділяти використанню саме методів нематеріальної мотивації

Таким чином, розробка ефективною діючою системи мотиваційної винагороди працівників, дуже актуальна, оскільки результат її впровадження прямо пропорційно відображається на ефективності діяльності підприємства.

Зараз в умовах нестійкого фінансового положення більшості підприємств особливу увагу слід приділяти нематеріальному стимулюванню, створюючи гнучку систему пільг для працівників, наприклад: визнавати цінність працівника для організації, надавати йому творчу свободу; застосовувати програми збагачення праці і ротації кадрів; використовувати ковзаючий графік, неповний робочий тиждень; встановлювати працівникам знижки на продукцію, що випускається компанією.

До кожної людини потрібен персональний підхід для визначення того, що його мотивує в роботі і саме на це робити акценти. І лише тоді можна чекати успіху і високих результатів від співробітника.

Для керівництва організації персонал є найбільш цінним ресурсом – адже саме персонал може постійно удосконалюватись. Мотивації персоналу є одним з найважливіших факторів, що впливають на розвиток організації в цілому. Високий ступінь вмотивованості підлеглих, нинішні керівники ставлять на перше місце в ряді внутрішніх факторів підвищення конкурентоспроможності своєї діяльності.

Проте, варто відмітити, що мотивація персоналу в організації, у сучасних умовах зазнала істотні зміни: істотне значення набули соціально - економічні і соціально - психологічні методи управління персоналом над адміністративними; управління в теперішній час спрямоване на здійснення співробітництва персоналу та адміністрації для досягнення поставлених цілей.

Саме, мотивація людини до діяльності - це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, що спонукають людину до активної діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей та цілей організації. Зв'язок між окремими силами і діями людини опосередковано дуже складною системою взаємодій, у результаті чого різні люди можуть по-різному реагувати на однаковий вплив однакових сил. Крім того, поведінка людини та дію які вона здійснила, в свою чергу, також мають вплив на її реакцію, в наслідок чого може змінюватись ступінь впливу чи спрямованість поведінки, яка визвана цим впливом.

Зазначимо, відмінність понять «мотивація праці» і «мотивація трудової діяльності», друге має більш широкий зміст. Праця - це цілеспрямована діяльність людини з видозміни і пристосування предметів природи для задоволення власних потреб. Процес самої праці складається з трьох моментів: власне працю, предмети праці і засоби праці. Проте трудова діяльність не обмежується тільки процесом праці. Діяльність - це специфічна форма ставлення до навколишнього світу, її змістом є його доцільна зміна і перетворення в інтересах людей, зміна, яка має мету, засоби, результат і безпосередньо сам процес [73].

Сучасні теорії мотивації, що базуються на результатах психологічних досліджень, що справжні причини, що мають націлити людину максимально віддавати роботі всі свої сили, надзвичайно складні. На думку одних вчених, людська поведінка пояснюється її потребами. Якщо взяти до уваги думку інших, людська поведінка є також і функцією її сприйняття і очікувань. Систематичне

вивчення мотивації з психологічної точки зору не дає можливість визначити, що саме пробуджує людину до праці. На сучасному етапі наукових досліджень виокремлюють[74]:

- змістові теорії мотивації – увага приділяється аналізу факторів, які лежать в основі мотивації, а не власне на процесі мотивації (теорія Альдерфера, теорія придбаних потреб Д. Мак - Клеlland, теорія потреб А.Маслоу та інші);

- процесійні теорії мотивації - все зводять до процесу мотивації, опису і передбаченню результатів процесу мотивації, але не відображає зміст мотивів (теорія справедливості, теорія очікування, модель вибору ризику).

Різновид теорій мотивації не суперечать одна одній, а навпаки доповнюють одна одну, відображаючи багатогранність і нестандартність мотиваційного процесу та визначають необхідність комплексного підходу до вирішення цієї складної проблеми.

Відсутність чіткого розмежування внутрішньої і зовнішньої мотивації не знижує, а навпаки, підвищує їх значення до аналізу. Якщо розглядати мотивацію як процес впливу на поведінку людини факторів –мотиваторів, то взагалі теоретично мотивацію можна розподілити на шість стадій, що можуть наступити одна за одною, а саме [75]:

1 стадія – потреба проявляється як відчуття нестачі чогось. Саме вона дає про себе знати і «вимагає» свого задоволення.

2 стадія – наявність потреби вимагаю від людини певної реакції. Люди по-різному мають право домагатись задоволення свої потреб: задовольнити, притлумити, не помічати. Проте в більшості випадків може виникнути необхідність щось здійснити, вжити певних заходів.

3 стадія – людина визначає, що їй потрібно конкретно отримати та яких заходів вжити для задоволення потреб.

4 стадія – на даній стадії людина докладает всі свої зусилля для того, щоб досягти поставлених перед собою цілей.

5 стадія – в залежності від рівня задоволення потреби, величина винагороди і її реальності зробленим зусиллям людини припиняє діяльність до виникнення нової потреби або може продовжити пошук нових заходів для задоволення наявної потреби.

Трудова мотивація повина здійснюватись комплексно та системно. Таку мотивацію слід розглядати не тільки як окрему функцію управління, а і як складову підсистему корпоративної культури організації. Ефективність трудової діяльності організації залежить від мотивації. Але ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників - мотиваторів має зацікавленість у досягненні високих кінцевих результатів, в практиці може мати гірші результати, ніж людина, яка має менш мотивовані фактори до ефективності праці.

Відсутність паралельного зв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності організації зумовлено тим, що результати праці може впливати багато інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених перед ним завдань, зовнішнє середовище і інше. Неоднозначність цього зв'язку створює вагому проблему для керівництва підприємства чи організації : як оцінювати результати роботи кожного працівника окремо даної організації і яку винагороду йому присвоїти? Якщо рівень жаної винагороди зв'язувати лише з результатами роботи, то це може де мотивувати даного працівника, що отримав трохи нижчий результат, проте проявляв більше ретельність, доклав більше зусиль в роботі. Але з іншого боку, якщо винагороджувати працівника організації тільки за «добрі наміри», без повного переліку врахування реальних результатів праці працівника – це може мати несприятливі наслідки щодо інших працівників, продуктивність праці яких може бути вища .

Безперечно, при розробці мотиваційної ситеми найбільшою помилкою є її розробка на тривалий термін. В такому випадку з часом вона перетворюється на систему заохочень, яка може передбачати винагороду за раніше досягненні цілі,

визначення завдань, подолання труднощів. Тому є необхідність періодично проводити перегляд вже існуючих систем мотивації. При розробці нових програм мотивації повинно бути ураховано всі недоліки, помилки, зміни внутрішнього та зовнішнього середовища попередніх, визначатися нові цілі та завдання, що стоять перед організацією [76].

Тому на підставі вивчення всіх теоретичних основ та сучасних тенденцій мотивації праці потрібно відзначити той факт, що які б не були геніальні ідеї, новітні технології, сприятливі зовнішньоекономічні умови, якщо в організації не сформована мотивація праці персоналу, домогтися високоефективної роботи домогтися майже не можливо.

Стабільний економічний розвиток чи хочаб стабільна ситуація в організації значною мірою залежить від зацікавленості персоналу в ефективній роботі діяльності, якщо робітник є найважливішим елементом даного процесу і тією основою, за якої є можливість досягнути ринкового успіху. З вищезазначеного можна зробити висновки що, чим краще узгоджена система мотивації праці персоналу, так активніше робітники можуть досягнути результатів, яка направлена на реалізацію потреба підприємства чи організації. На сьогодні цілком очевидно, що потрібно впровадження нових механізмів і інструментів, які можуть створити максимальні стимули продуктивної, якісної реалізації потенційних здібностей працівника. А подальша робота в даному напрямі дасть змогу створити зв'язок очікування та поведінку персоналу з ефективною роботою організації чи підприємства.

ВИСНОВКИ

Загалом, мотивація - це процес, що спонукає кожного окремо і всього колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації з витратою певних зусиль, з відповідним рівнем старання, наполегливості та сумлінності.

Основну частину процесу мотивації працівників підприємства займає стимулювання праці, значення даної в українських організаціях на даний момент дуже велике.

АТ «Ощадбанк» - це найбільший по кількості клієнтів український банк з трьома напрямками надання послуг. Практично кожна третя людина обслуговується саме в АТ «Ощадбанк». В акціонерному товаристві не припиняється технічне переозброєння інформаційних технологій, що дозволяє розширити асортимент послуг і підвищити якість послуги, що надається з високими споживчими властивостями. Одними з перспективних напрямків діяльності АТ «Ощадбанк» є освоєння і продаж депозитних чи кредитних продуктів мікро-, малого та середнього бізнесу.

В дипломній роботі проведено аналіз системи мотивації та стимулювання якісного персоналу АТ «Ощадбанк». На аналізованому товаристві велика увага приділяється мотивації персоналу.

Кадрова політика АТ «Ощадбанк» - це складова частина всієї управлінської діяльності підприємства. Вона сприяє створенню висококваліфікованого колективу, здатного ефективно працювати в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Оплата праці є одним з головних мотивуючих факторів, тільки якщо вона безпосередньо зв'язана з підсумками праці. Працівники мають бути впевнені в наявності стійкого зв'язку між одержуваними матеріальними винагородами і продуктивністю праці. У заробітній платі обов'язково повинна бути присутня складова, що залежить від досягнутих результатів.

Преміювання у АТ «Ощадбанк» здійснюється відповідно до «Положення про матеріальне стимулювання працівників АТ «Ощадбанк», погодженим профспілковим комітетом. Працівники преміюються з метою досягнення найбільшої ефективності, отримання найбільшого прибутку і продажу чи наданні якісної послуги за рахунок виконання планових завдань.

Для підтримки рівня кваліфікації працівників, що диктується організаційною необхідністю, проводиться щорічна атестація кадрів. За результатами атестації розробляється план організації підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, а також стверджується список керівників, висунутих на посади з резерву на висунення. Іншим міркуванням, невіддільним від попереднього, є необхідність задоволення потреб більш високого рівня: професійного росту, успіху, випробування своїх сил.

За високопрофесійне виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, тривалу і бездоганну роботу та інші успіхи в праці, застосовуються різні заходи заохочення працівників.

У даному товаристві є великі можливості в плані вдосконалення системи матеріального стимулювання:

- * збільшення заробітної плати працівників - один з важливих факторів мотивації персоналу для виконання робіт.

- * поліпшення системи управління кар'єрою як фактора мотивації. На сучасному етапі мотивація кар'єри є дуже важливим і недостатньо проробленим елементом.

- * надання можливості знову прийнятим працівникам брати участь у розвитку акціонерного капіталу.

Реалізація вищезазначених заходів дозволить підвищити систему мотивації та стимулювання персоналу, а, отже, і фінансові результати діяльності у АТ «Ощадбанк».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : [монографія] / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
2. Доронина М. С. Управління мотивацією / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Солов'єв. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2006. – 240 с.
3. Жилін О. І. Мотивація персоналу / О. І. Жилін. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2005. – 132 с.
4. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. / С. С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.
5. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : [монографія] / П. З. Капустянський. – К. : ПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002.- 337 с.
7. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання : [монографія] / М. В. Семикіна. – Кіровоград : Пік, 2003. – 426 с.
8. Решетило Н.С. Мотиваційний механізм трудової діяльності та шляхи підвищення його ефективності / Н.С.Решетило // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут».– 2005.– №58, Т. 3. – С. 61–63.
9. Семенов А.Г. Актуалізація теорій мотивації та стимулювання праці персоналу на промислових підприємствах/А.Г. Семенов, А.І.Шарко // Держава та регіони.– 2009.– №7. – С. 179–185.
10. Семикіна М.В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудова відносин // Економіка і управління.– 2011.– №3. – С. 111–117.

11. Темченко О.О. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах. / О.О.Темченко, Лісніченко О.В. // Економічний аналіз.– 2010.– Вип. 7. – С. 350–353.
12. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
13. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 337с.
14. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень / К. Корольова // Персонал. – 2008. – №2. – С.50 – 55.
15. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – №4. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
16. Васюта В.Б. Сучасна система трудових показників на підприємстві / В.Б.Васюта, Т.В. Чечіль // Ефективна економіка. – 2014. – №12. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
17. Шафранська Т.Ю., Основні види мотивації працівників / Т.Ю. Шафранська, О.В. Коломієць [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm
18. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства / О. А. Шаповал // Молодий вчений. - 2016. - № 4. - С. 220- 223.
19. Шумаєва Е. А. Особливості зарубіжних моделей управління мотивацією праці персоналу / Е. А. Шумаєва, О. Є. Пода // Економіка та управління. – 2012. – С. 5–7.
20. Шура Н. О. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку [Електронний ресурс] / Н. О. Шура, В. В. Швед // Агросвіт. - 2015. - № 8. - С. 64-69.

21. Щебликіна І. О. Проблеми мотивації та стимулювання працівників в організації / І. О. Щебликіна // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 2(5). - С. 294-299.

22. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці / В. В. Бенях // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. - 2010. - № 4(3). - С. 223-227.

23. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В.Бойко. - К.: НАУ. -2005. - 20с.

24. Боровик М.В. Управління соціальним розвитком промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / М.В.Боровик, Харків: ХНЕУ.2005. 20с.

25. Гаркавенко Н. О. Професійна зайнятість населення в умовах зміни форм власності та розвитку підприємництва / Н. О. Гаркавенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 10. – С. 132-142.

26. Кебас М. Как работают теории мотивации / М. Кебас // УП. – 2010. – № 3. – С. 17–20.

27. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.

28. Магура М. Секрети мотивації або мотивація без секретів / М. Магура. – М. : ИД "Управление персоналом", 2007. – 653 с.

29. Мельничук Д. П. Сучасні персонал-технології в управлінні людським капіталом організації / Д. П. Мельничук // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2008. – №32. – 266 с.

30. Первушина М. Изменение в схемах стимулирования / М. Первушина // Управление персоналом. – 2009. – № 7 (190). – С. 24-26.

31. Слободская О. Нехватка кадров заставила работодателей стать креативнее: нестандартные способы стимулирования персонала [Электронный ресурс] / О. Слободская. – Режим доступа : [http:// community.rosrabota.ru](http://community.rosrabota.ru).

32. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.

33. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства / Т. О. Галайда, А. І. Рябуха // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. - 2016. - Вип. 16(1). - С. 65-68.

34. Гамова О.В. Трансформація мотиваційної природи заробітної плати в економіці України / О.В. Гамова // Матеріали регіональної науково- практичної конференції «Актуальні проблеми соціально – економічного розвитку Придніпров'я», Дніпропетровськ, 27-28 лютого 2008 р. - Дніпропетровськ: ДДАУ. - 2008. - С. 126-127.

35. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління підприємствами / І. М. Гринько [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/znpchdu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf.

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

37. Гур'янова Л. І. Формування системи мотивації праці на підприємстві / Л. І. Гур'янова // Економіка і менеджмент культури . - 2013. - № 1. - С. 85-88.

38. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. - 2006. - № 11 (105). - С.55-61.

39. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.

40. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства / О. І. Кліпкова // Європейські перспективи. - 2014. - № 2. - С. 192-196.

41. Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. Управління персоналом / А. Р. Клочков // Економіст. – 2010. – № 9. – С. 32–36.

42. Парамонова С. В. Проблеми оцінки праці / С. В. Парамонова, Т. А. Козирева. – Красноярск : Вид-во Краснояр. держ. ун-ту, 2003. – С. 83.

43. Комісарова М. В. Плануємо потребу в персоналі / М. В. Комісарова // Довідник з управління персоналом. – 2008. – №3. – С. 45–48.

44. Мартынов К. Стоит ли грейдинг выделки? / К. Мартынов // Кадровый менеджмент. – 2009. – №9. – С. 63.

45. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Молодий вчений. - 2016. - № 6. - С. 141-145.

46. Козаченко Г. В. Зарубіжний досвід мотивації праці / Г.В. Козаченко [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2014/10/22/zarubezhnyj_opyt_motivacii_truda.htm

47. Козаченко А. А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу [Електронний ресурс] / А. А. Козаченко. – Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_861.html.

48. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників / Т. В. Колеснік // Право і Безпека. - 2015. - № 3. - С. 114-120.

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

50. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці / Д. А. Кольбашенко // Вісник Луганського

національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. - 2014. - № 2. - С. 237–244.

51. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: учеб. пособие / Е. И. Комаров. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 251 с.

52. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників / Н. І. Котова, А. В. Нікуліна // Вісник економічної науки України. - 2014. - № 2. - С. 52-57.

53. Кошелупов І. Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства: автореф.дис. на здобут. наук. ступеня к.е.н.; спец. 08.06.01 / І. Ф. Кошелупов. – Одеса: ОДЕУ, 2008. – С. 18-24. 47. Кошелупов І. Ф. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств / І. Ф. Кошелупов, В. О. Кравченко. – Одеса: ОДЕУ, 2008. – С. 124–131.

54. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації для України [Електронний ресурс] / А. А. Кузнецов. – Режим доступу:<http://www.stattionline.org.ua/ekonom/75/11793.html>.

55. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oshadnybank.com>

56. Річний звіт АТ “Ощадбанк” за 2015 рік.

57. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2015 р.

58. Ріппа М.Б. Фінансові проблеми реформування системи пенсійного забезпечення / М.Б. Ріппа // Фінанси України. – 2000. – № 5. - С.24-34.

59. Міцкевич Н. В. Актуальні проблеми мотивації ефективної праці на підприємстві / Н. В. Міцкевич, С. П. Хухаркін // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія: Економіка. - 2014. - Т. 247, Вип. 235. - С. 76-81.

60. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: в 3 т. / С. В. Мочерний [та ін.]. – Київ -Тернопіль: Академія, 2000. – Т.1. – 864 с.
61. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці / І. Мушкін // Персонал. – 2009. – № 4. – С. 44-49.
62. Погорєлов М. І. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення / М. І. Погорєлов, А. Д. Гордієнко // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. - 2013. - № 22. - С. 105-109.
63. Польова В. В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників / В. В. Польова. // Економіка. Управління. Інновації. - 2014. - № 1 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_90.
64. Просянчук Б. Л. Система мотивації та стимулювання праці, як складова процесу розвитку продуктивних сил [Електронний ресурс] / Б. Л. Просянчук // Бізнес-навігатор. - 2015. - № 1. - С. 86-93.
65. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С.В. Рукасов //Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2009. – № 5. – С. 93–96.
66. Скриньковський Р. М. Діагностика ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про оплату праці / Р. М. Скриньковський, Х. М. Машталір, О. О. Коропецький // Міжнародний науковий журнал. - 2016. - № 9. - С. 133-138.
67. Плужніков В.О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва / В.О.Плужніков // ЕкономікаАПК.-№4.-2008.-С.110-118.
68. Гончаров В.Н. Роль мотивації в сисемі управління персоналом / В.Н.Гончаров, А.В.Черкасова // Економіка. - №4(88). – 2008. – С. 68-71.
69. Бондаренко С.С. Внесення змін до мотивації персоналу як головна умова застосування концепції постійного вдосконалення на українських підприємствах / С.С.Бондаренко // Гуманізація соціального управління: Тези

доповідей Всеукраїнської науково – практичної конференції 29 квітня 2008 р. – Х.: ФОП Александрова К.М.,2008. – С.18-22.

70. Корчун М.О. Регулювання зайнятості та мотивації праці в умовах ринкової економіки / М.О. Корчун // Соціально – економічні аспекти промислової політики. Актуальні проблеми управління людськими ресурсами і маркетинга в контексті розвитку України: Сб. науч. тр. – В 3 т. – Т.1 / НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2007. – С. 339-344.

71. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник / З.Є Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

72. Федулова Л.І. Економіка знань у контексті поглядів Пітера Друкера / Л.І. Федулова // Екон. теорія. - 2007. - № 3. - С. 86 - 99.

73. Поліщук Д . І Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві / Я.Д. Качмарик, Д.І. Поліщук // Науковий вісник НЛТУ України –2011.–№21.8.–С.209-213.

74. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. - К.: Кондор, 2006. – 664 с.

75. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. — К. : Кондор, 2003. – 196 с.

76. Осипенко І.Ю. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах / І.Ю. Осипенко, А.О. Мариненко // Актуальні проблеми менеджменту в сучасних глобалізаційних процесах: зб. матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молод. вч., 7 квіт. 2015 р. – Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. – С.11

Додаток А

Колективний договір АТ «Ощадбанк»

З метою сприяння регулювання трудових відносин і соціально-економічних інтересів працівників і адміністрації банку, підписали цей договір про наведені нижче взаємні обов'язки, а саме :

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.

1.1. Цей колективний договір складений у відповідності до КЗпП України, Закону України " Про колективні договори і угоди " і є правовим актом, який регулює трудові і соціально-економічні відносини між сторонами на основі взаємоузгоджених дій і гарантує захист прав та інтересів усіх працюючих у організації.

1.2. Умови цього колективного договору є обов'язковими для сторін, що його підписали. Ці умови у випадку будь - яких спорів і розходжень не можуть трактуватися як такі, що погіршують стан працівників, порівняно з діючим законодавством України, бо в протилежному випадку визнаються недійсним.

1.3. Предметом цього договору є переважно додаткові, порівняно з чинним законодавством положення з оплати і умов праці, соціального і житлово-побутового обслуговування членів трудового колективу.

1.4. Положення колективного договору поширюються на всіх працівників, незалежно чи вони є як директора, так і для кожного члена трудового колективу.

1.5. По питаннях, які не обумовлені колективним договором, але за своїм змістом зачіпатимуть соціальні права працівників, організація банку прийматиме їх за узгодженням з уповноваженим на представництво трудовим колективом банку.

1.6. Трудовий колектив уповноважує представляти його інтереси під час ведення переговорів, розробки і укладання колективного договору, внесення

змін і доповнень в установленому законом порядку, проведення контролю за виконанням зобов'язань сторін в період його дії

1.7. Банк визнає представника єдиним і повноваженим представником трудового колективу банку.

1.8. Адміністрація забезпечує своєчасне виконання зобов'язань, які покладені на неї згідно з договором, і один раз у рік доповідає на зборах трудового договору.

1.9. Представник здійснює постійний контроль за своєчасним виконанням передбачених договором заходів, організовує спільно з адміністрацією виконання взаємних зобов'язань, сприяє ефективній діяльності кожного члена трудового колективу щодо виконання функціональних обов'язків, зміцненню трудової дисципліни та дотримання Правил внутрішнього трудового розпорядку.

1.10 Цей договір чинний у випадку зміни складу, структури і найменування, а у випадку реорганізації, може бути переглянутий за згодою сторін у встановленому законом порядку.

1.11 Колективний договір набирає чинності з дня його підписання і діє на протязі 2013-2014 років

1.12. Сторони, що підписали Колективний договір, не можуть в односторонньому порядку припинити виконання його положень.

2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАЙНЯТОСТІ ПРАЦІВНИКІВ.

2.1. Жодний інший договір, що підписується адміністрацією з працівниками, не може суперечити цьому Колективному договору таким чином, щоб порівняно з останнім права та інтереси працівника в трудовому договорі були якимось чином обмежені. У випадку виникнення такого протиріччя відповідні положення Колективного договору визнаються недійсними.

2.2. Адміністрація не в праві вимагати від працівника виконання роботи необумовленої посадовим, інструкціями. У випадку тимчасової відсутності

працівника у зв'язку з хворобою, відпусткою чи з інших поважних причин функціональні обов'язки можуть покладатися на іншого працівника з урахуванням його реальної можливості виконати їх. В разі неповного завантаження працівника в посаді, на нього, за його згодою, може бути додатково покладено виконання службових обов'язків по іншій посаді, де виникла загроза невиконання термінів.

2.3. Форми і умови трудового договору, включаючи звільнення непередбачені законодавством, підлягають узгодженню з представником колективу. :

2.4. Кожний працівник зобов'язаний здійснювати заходи по виконанню договору і виконувати свої зобов'язання, своєчасно і точно виконувати розпорядження керівника, дотримуватися трудової і технологічної дисципліни, вимог нормативних актів з питань безпеки і життєдіяльності, дбайливо ставитися до майна, дотримуватися економії енерго та теплоносіїв, збереження навколишнього природного середовища, на вимогу адміністрації, надавати - звіти про виконання своїх конкретних обов'язків.

2.5. Адміністрація зобов'язується :

а) здійснювати прийом на роботу нових працівників лише у випадках забезпечення їх повної зайнятості і якщо не прогнозується їх вивільнення на підставі п. 1 ст.40 КЗпП України.

2.6. Працівники можуть бути звільнені з роботи лише за умов строгого і точного дотримання вимог КЗпП України.

2.7. Звільнення працівників допускається лише після використання їх зайнятості.

2.8. Не допускається звільнення працівника у зв'язку з ліквідацією робочого місця, якщо до Досягнення пенсійного віку йому залишилося попрацювати не більше 3-х років.

2.9. Кожний прийнятий на роботу працівник зобов'язаний ознайомитися з умовами Колективного договору під розписку.

3. ОПЛАТА ПРАЦІ, КОМПЕНСАЦІЇ, ПІЛЬГИ, ГАРАНТІЇ

3.1. При встановленні окладів, надбавок, рангів, доплат, преміювання, матеріальних допомог працівників банку Керуватись Законом України «Про урядування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» із внесеними змінами згідно постанови УМУ № 700 від 12.05.2007 року «Про внесення змін до Постанови № 268 від 09.03.2006 р.» та додатками № 54,55 до цієї ж Постанови № 268 та «Положенням про преміювання, встановлення надбавок та надання матеріальної допомоги працівникам апарату управління та працівникам банківських установ» затвердженого рішенням XIII сесії ради VI скликання № 5-13/2013 від 04.01.2014 року

3.2. На період до встановлення законодавством державної гарантії в оплаті праці тобто нижче мінімальної заробітної плати на 2014-2015 р згідно чинного законодавства.

3.3. При суміщенні посад, виконані роботи з меншою чисельністю персоналу, виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників проводяться доплати до посадових окладів, конкретний розмір доплати визначається адміністрацією у відповідності із чинним законодавством, за тарифними ставками і окладами за наявності коштів.

3.4. Заробітна плата за відпрацьований місяць виплачується в Ощадбанку та його філіях грошовими коштами - два рази на місяць, у робочі дні: за першу половину місяця – не пізніше 21-го числа, за другу половину місяця – не пізніше 6-го числа наступного місяця. Якщо день виплати заробітної плати збігається з вихідним днем, то заробітна плата виплачується напередодні цього дня. Відповідальні працівники подають до бухгалтерії таблиць обліку робочого часу: після закінчення перших 15 календарних днів місяця та після закінчення місяця.

Розмір заробітку, що виплачується за першу половину місяця (перші 15 календарних днів), становить не менше оплати за фактично відпрацьований

робочий час із розрахунку тарифної ставки (посадового окладу) з урахуванням надбавок працівника.

3.5. При виплаті заробітної плати працівник бухгалтерії видає одержувачу заробітної плати розрахунковий листок із зазначенням сум нарахування та відрахувань із зарплати.

3.6. Інформація щодо даних про зарплату працівника надається лише особі наділеній за законом правом на отримання такої інформації та самому працівникові.

3.7. При підписанні колективного договору адміністрація доводить до відома працівника про розмір, порядок і термін виплати заробітної плати, випадки та умови за яких можуть здійснюватись утримання із заробітку працівника.

3.8. Конкретні розміри посадових окладів, надбавок, премій і тарифних ставок працівників визначаються у межах наявних коштів на оплату праці у суворій відповідності з професіями, кваліфікацією працівників, складністю та умовами виконуваної роботи і встановлюється у кожному випадку наказом при укладанні трудового договору з працівником.

3.9. Адміністрація зобов'язується вчасно підвищувати посадові оклади і тарифні ставки згідно постанови КМУ та іншими нормативними документами

3.10. Робота у вихідні дні компенсується, за згодою сторін або наданням іншого дня відпочинку, або у грошовій формі у подвійному розмірі, робота у святкові і неробочі дні компенсується відповідно до ст. 107 КЗпП України.

3.11. Адміністрація за наявності коштів може надавати працівникові одноразову грошову допомогу для вирішення соціально-побутових потреб (у зв'язку із структурою) у розмірі середньомісячної заробітної плати, а також надає матеріальну допомогу до щорічної відпустки посадовим особам та спеціалістам на оздоровлення у розмірі середньомісячної заробітної плати. В разі економії фонду оплати праці, адміністрація надає матеріальну допомогу працівникам до державних та релігійних свят.

3.12. Працівникам надаються інші, передбачені чинним законодавством України, гарантії та компенсації при службових відрядженнях на час виконання державних або громадських обов'язків, в разі направлення на курси підвищення кваліфікації, медичних обстежень, тощо.

3.13. Індиксація грошових доходів працівників здійснюється відповідно до Закону України «Про індексацію грошових доходів населення» від 06.02.2003.року № 491- IV та Порядку проведення індексації грошових доходів населення, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 1078 від 17.07.2003 року (із змінами внесеними згідно з Постановою КМУ № 690 від 17.05.2006 року та № 913 від 11.07.2007 року. Місяць прийняття на роботу працівника вважати базовим при проведенні індексації заробітної платні.

4. РЕЖИМ РОБОТИ, ТРИВАЛІСТЬ РОБОЧОГО ЧАСУ І ВІДПОЧИНОК.

4.1. У банку встановлено п'ятиденний робочий тиждень з вихідними (субота, неділя) із таким режимом роботи:

* початок роботи - о 9 годині;

* перерва на обід - з 12 до 13 години;

* закінчення роботи - о 17 годині 45 хвилин;

* у п'ятницю робочий день закінчується о 16 годині;

* напередодні святкових і не робочих днів тривалість робочого дня скорочується на одну годину.

4.2. Сторони домовились, що адміністрація у виняткових випадках в інтересах колективу для створення кращих умов для відпочинку може перенести день відпочинку на інший день, щоб об'єднати з найближчим святковим днем.

4.3. Відповідно до Закону України "Про відпустки" кадровою службою у січні місяці складається графік відпусток працівників на поточний календарний рік, який затверджується за погодженням з трудовим колективом (Аксентій М.В.). Графік відпусток доводиться до відома всіх працюючих.

4.4. Додаткові оплачуванні відпустки працівникам надаються:

* посадовим особам у відповідності до Постанови Кабінету Міністрів від 27.04.1994 р. №250;

* службовцям з ненормованим робочим днем - 4 календарні дні на посадах згідно додатку № 1 (п.2 ст. 8 Закону України "Про відпустки);

* працівникам, які працюють з комп'ютером, копіювальними та розмножувальними машинами - 4 календарні дні (ч. 1.ст..7 Закону України "Про відпустки", постанова КМУ від 17.11.1997 р. № 1290)

* працівникам, які виховують двох дітей до 15 - річного віку, 7 - календарних днів, згідно внесення змін до с. 182-1 КЗпП України та ст. 19 Закону України "Про відпустки", який набрав чинності з 01.03.2003 року;

- працівникам без зволікань надаються короткотермінові оплачуванні відпустки, окрім передбачених законодавством, а також у зв'язку:

* одруження самого працівника - 10 днів;

* одруження дітей - 10 днів;

* смертю членів сім'ї та близьких родичів - 5 днів.

5. ОХОРОНА ПРАЦІ.

5.1. Забезпечення безпечних умов праці є обов'язком адміністрації, яка організує і забезпечує умови праці на кожному робочому місці; безпеку технологічних процесів, машин, обладнання, інших засобів виробництва, наявність засобів захисту, відповідальність санітарно - побутових умов нормативним актам з охорони праці.

5.2. Адміністрація зобов'язана інформувати працівника при складанні трудового договору про умови праці, наявність на робочому місці, де він буде працювати, небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунено та про можливі наслідки впливу на здоров'я та про його права на пільги і компенсації за роботу в таких умовах, відповідно до законодавства і Колективного договору.

5.3 Працівник має право відмовитися від дорученої роботи, якщо є реальна загроза для його життя і здоров'я і якщо такі умови роботи не передбачені трудовим договором, а також в разі загрози для життя чи здоров'я інших людей, навколишнього середовища.

5.4. Працівники зобов'язані знати та виконувати вимоги нормативних актів по охороні праці, правила поведінки з обладнаннями і іншими засобами виробництва, користуватися засобами індивідуального і колективного захисту, проходити обов'язкові медичні огляди.

5.5. Розмір допомоги та інших визначається чинним законодавством та даним договором.

5.6. Адміністрація, у відповідності до висновків комісії щодо розміру вини потерпілого, може зменшити розмір одноразової допомоги, якщо ушкодження здоров'я потерпілого від нещасного випадку на виробництві настало не тільки з вини адміністрації, а й в наслідок порушення потерпілим вимог актів про охорону праці. Розмір такого зменшення не може перевищувати половини одноразової допомоги.

5.7. Працівники зобов'язуються використовувати надані їм у користування транспортні засоби, обладнання та інше майно лише у службових цілях.

5.8. Всі працівники підлягають обов'язковому соціальному страхуванню від нещасних випадків та професійних захворювань відповідно до Закону України "Про загальнообов'язкове державне страхування від нещасних випадків на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності".

6. СОЦІАЛЬНІ ПІЛЬГИ І ГАРАНТІЇ.

6.1. Адміністрація гарантує надання працівникові вільного часу для проходження медичних оглядів, отримання медичної допомоги, відвідування

державних органів для вирішення необхідних житлово-побутових проблем

без здійснення будь - яких стягнень із заробітної плати чи інших безпідставних санкцій.

6.2. Сторони домовились про те, що за наявності для цього підстав (заяв працівника), вивчати побутові умови працівника і при наявності відповідних коштів надавати допомогу працівникам в отриманні, в разі нагальної потреби, матеріальної допомоги.

7. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН, ВИРІШЕННЯ СПОРІВ.

7.1. У випадку невиконання чи неналежного виконання обов'язків, передбачених цим договором, Сторони несуть відповідальність відповідно до чинного законодавства.

7.2. Сторони зобов'язуються дотримуватися принципів соціального партнерства, рівноправності сторін, взаємної відповідальності, конструктивності і аргументованості при проведенні переговорів щодо укладання Колективного договору, внесення змін і доповнень до нього, вирішення всіх питань соціально-економічних і трудових відносин.

7.3. Один раз на рік Сторони зобов'язуються спільно аналізувати хід виконання Колективного договору і звітувати про реалізацію взятих зобов'язань на зборах трудового колективу.

7.4. У разі не виконання положень Колективного договору з об'єктивних причин (погіршення фінансового стану, недофінансування, інші об'єктивні причини) своєчасно вносити до нього відповідні зміни і доповнення у порядку, встановленому чинним законодавством.

Додаток Б

Публічне акціонерне товариство
«Державний ощадний банк України»
Філія-Одеське обласне управління

НАКАЗ

20.12. 2017 р.

№1758-к**м. Одеса****Про преміювання працівників**

Керуючись п. 4.1.1. п. п. б) Положення про матеріальне заохочення працівників АТ «Ощадбанк», затвердженого постановою правління від 26.12.2002р. № 170, зі змінами та доповненнями, внесеними постановою правління від 11.07.2016р. № 509, постановою правління від 17.01.2017р. № 18, рішенням фінансового комітету АТ «Ощадбанк» (протокол № 2 від 30.01.2017р.), постановою правління від 26.05.2017р. № 392 та наказу філії-Одеське обласне управління АТ «Ощадбанк» від 19.01.2017р. № 125,

НАКАЗУЮ:

1. Преміювати працівників філії – Одеського обласного управління АТ «Ощадбанк» з нагоди 95-ої річниці заснування Держтрудоощадкас, 26-ої річниці заснування Ощадного банку України та з нагоди новорічних свят в розмірі 10 % кожному згідно додатку до цього наказу.
2. Виплату премії застосувати до працівників, які перебувають в штаті регіонального управління, за виключенням:
 - тимчасових працівників;
 - працівників, що працюють за сумісництвом;

- працівників, які знаходяться в довготривалих відпустках;
- працівників, яких прийнято після 30.09.2017 р.
- працівників, яким станом на 31.12.2017р. встановлено випробний термін;
- працівників, на яких накладено дисциплінарне стягнення (догана)

3. Контроль за виконанням означеного наказу покласти на головного бухгалтера філії – начальника відділу бухгалтерського обліку, звітності та контролю управління Саннікову Н.С.

Начальник філії - управління
Ін.113-24

Д.А.Древницький

ПОГОДЖЕННЯ:

Заступник начальника управління

Приходько І.Г.

Головний бухгалтер філії – начальник

відділу бухгалтерського обліку,

звітності та контролю

Саннікова Н.С.

В.о. начальника фінансово-економ. відділу

Смальчук О.А.

Начальник юридичного відділу

Бороган А.П.

РОЗСИЛАННЯ:

прим. 1- в справу

2 - бухгалтерія

3 - ТВБВ (ел.пошта)

Додаток В

Публічне акціонерне товариство
«Державний ощадний банк України»
Філія-Одеське обласне управління

НАКАЗ

20 грудня 2017 р.
№1759-к

м.Одеса

**Про преміювання працівників апарату управління
філії – Одеського обласного управління АТ «Ощадбанк»
за підсумками роботи у листопаді 2017 року**

Враховуючи виконання у листопаді 2017 року показників роботи, визначених Положенням про матеріальне заохочення працівників АТ «Ощадбанк», затвердженого постановою правління АТ «Ощадбанк» від 26.12.2002р. № 170, в редакції постанови правління від 24.12.2014р. № 1068, зі змінами та доповненнями, внесеними постановою правління від 11.07.2016р. № 509, від 17.01.2017р. №18, рішенням фінансового комітету АТ «Ощадбанк» від 30.01.2017р. (протокол № 2) та постановою правління від 26.05.2017р. №392, НАКАЗУЮ:

1. Нарахувати премію за виконання показників преміювання у листопаді 2017 року працівникам апарату управління філії - Одеське обласне управління АТ «Ощадбанк», прийнятим на роботу не пізніше 31 жовтня, які відпрацювали повний місяць, за фактично відпрацьований в листопаді час (з оплатою згідно посадового окладу за період службового відрядження) згідно додатку (додається):

- **в розмірі 20 відсотків;**
- відділу інкасації коштів та перевезення валютних цінностей і секторам перерахунку та зберігання валютних цінностей відділу грошового обігу та касових операцій **в розмірі 10 відсотків** (відповідно до п. 3.8. Положення про матеріальне заохочення працівників АТ «Ощадбанк»;
- інкасатору - водію автотранспортних засобів сектору інкасації коштів та перевезення валютних цінностей №1 Рувьову О.Ю. пропорційно відпрацьованому у листопаді часу з 28.11.2017 р. по 30.11.2017 р. включно, беручи до уваги, що наказом №1610- к від 27.11.17 р. достроково знято дисциплінарне стягнення (догана) і працівник з 28.11.2017 р. вважається таким,

що не мав дисциплінарне стягнення відповідно до ст.151 Кодексу законів про працю України.

2. Не нараховувати премію за листопад 2017 року:

- Завідувачу сектора інкасації коштів та перевезення валютних цінностей №2 Кутєпову М.М.; завідувачу сектора інкасації коштів та перевезення валютних цінностей №4 Петрову О.О.; завідувачу сектора перерахунку та зберігання валютних цінностей №5 Хрущовій О.В.; охороннику сектору банківської безпеки та охорони №1 Демідову В.С.; завідувачу сектора безпеки дорожнього руху Ковальчуку О.О. у зв'язку з накладанням дисциплінарних стягнень (накази від 24.07.17 р. №991/1-к, від 06.06.17 р. №717-к, 16.08.17 р. №1092-к, від 19.12.16 р. №2715-к, від 24.07.17 р. №991/1-к відповідно), керуючись вимогами Положення.

3. Не нараховувати премію за листопад 2017 р. тимчасовим працівникам та тим, що працюють за сумісництвом, знаходяться в довготривалих відпустках, а також працівникам яким при призначенні на посаду встановлено випробний термін на період дії такого терміну.

4. Контроль за виконанням цього наказу покласти на головного бухгалтера філії-начальника відділу бухгалтерського обліку, звітності та контролю Саннікову Н.С, начальника відділу кадрового адміністрування Петренко Т.О. та в.о. начальника фінансово-економічного відділу Смальчук О.А.

Начальник філії-управління
Ін.113.24

Д.А. Древницький

ПОГОДЖЕННЯ:

Заступник начальника управління
Головний бухгалтер філії –
начальник відділу бух. обліку,
звітності та контролю
Начальник юридичного відділу
В.о.начальника фінансово-економічного
відділу
Голова профспілки

Приходько І.Г.

Саннікова Н.С.
Бороган А.П.

Смальчук О.А.
Іваненко С.В.

ОЗНАЙОМЛЕННЯ:

Начальник відділу кадрового
адміністрування

Петренко Т.О.

РОЗСИЛАННЯ:

прим. 1 - в справу

2 - фінансово-економічний відділ

