

ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ КОНКУРС СТУДЕНТСЬКИХ НАУКОВИХ РОБІТ ЗІ
СПЕЦІАЛЬНОСТІ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ЕКОНОМІКА ПРАЦІ»

Шифр «Мотивація»

КОНКУРСНА НАУКОВА РОБОТА
На тему:

«МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОГО БЮДЖЕТУ»

ПОЛТАВА – 2017

Зміст

Вступ.....	3
1. Сутність мотивації персоналу в умовах обмеженого бюджету	4
2. Моніторинг мотивації персоналу ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»	12
3. Стратегічні напрями організації мотивації персоналу ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» в умовах обмеженого бюджету	21
Висновки	29
Список використаної літератури	31
Додатки.....	36

Вступ

На сучасному етапі розвитку України необхідною передумовою успішної реалізації концепції конкурентоспроможності є ефективний соціально-економічний розвиток потужного науково-технічного та економічного потенціалу, основою якого є формування ринкових організаційно-економічних відносин у сфері праці. Проблема забезпечення висококонкурентної національної економіки вимагає формування соціально-трудова відносин на рівні розвинених країн, важливою складовою яких є мотивація персоналу.

Це пов'язано з тим, що мета забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує збільшення внеску кожного працівника в досягнення загальних цілей, а одним з головних завдань стає пошук ефективних засобів управління працею, що забезпечують активізацію людського чинника. Тому формування засобів ефективного впливу на поведінку працівників, їх трудову активність, креативність, раціоналізацію виробничих процесів є суттєвим і актуальним в діяльності підприємств різних галузей, зокрема харчової.

Розробка і запровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню продуктивності праці, прибутковості діяльності і, в кінцевому результаті, забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

1. Сутність мотивації в умовах обмеженого бюджету

В умовах дестабілізації економіки, яка обумовлена внутрішніми та зовнішніми ризиками, особливо пов'язаними з військовими діями на сході країни вимагає від вітчизняних підприємств підвищувати економічну ефективність, щоб бути конкурентоспроможними на ринку, знаходити і своє місце на ринку товарів і послуг, опановувати сучасні форми економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. Це все ставить особливі вимоги до персоналу, збільшення його внеску в досягнення цілей підприємства, відтак питання мотивації працівників на українських підприємствах є вкрай актуальним та важливим, вона є необхідним підґрунтям, яке може спонукати персонал до ефективної, продуктивної діяльності.

Вперше термін «мотивація» вжив німецький філософ А. Шопенгауер (1788-1860) у статті «Чотири принципи достатньої причини», після чого його почали застосовувати для пояснення причин поведінки людей. Найпершим із застосовуваних на практиці методів мотивації був метод «батога і пряника». При цьому батогом був страх, голод, тілесне покарання, а пряником – певна матеріальна чи інша винагорода [17].

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоч переважно визначення багато в чому схожі. Американський учений Р. Дафт розглядає мотивацію як сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. І далі він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [18].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [39].

Колот А.М. вважає, що мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають

поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [28].

Широта поглядів на мотивацію персоналу засвічує, що вона є складним процесом, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства. Ефективність управління діяльністю людей у процесі їх праці суттєво залежить від вмотивованості персоналу.

Мотивування являє собою процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує і активізує її [24].

Мотивація є однією з основних функцій управління підприємством. Функцію мотивації визначають як таку, що покликана забезпечити якісне виконання персоналом своїх обов'язків. Вона передбачає розроблення системи заходів у певних сферах, а саме: визначення потреб персоналу, розроблення систем винагородження за результати роботи, використання різних форм оплати праці, застосування стимулів ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності [10].

Потреби людини, які є основою мотивації є дуже різноманітними та носять індивідуальний характер. Разом з цим, спонукання особистості до праці є змінним процесом та пов'язаний з її віком, інтелектуальним, моральним і емоційним розвитком. Також під впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників постійно змінюються мотиви діяльності людини. Умовою успішного управління персоналом є те, що менеджер володіти інформацією про зміни бажань підлеглих, основні мотиви їх поведінки, взаємовідносини та важелі впливу.

Мотив віддзеркалює сукупність внутрішніх потреб людини, які спонукають її до праці для досягнення певного стану, зумовленого об'єктивними й суб'єктивними умовами.

Існують різні класифікації мотивів працівників, зокрема їх об'єднують у чотири групи (табл. 1.1).

Через провідну роль соціально-економічних умов основу будь-якої моделі мотивації складають насамперед психологічні аспекти, підґрунтя яких закладено, зокрема, у змістовних теоріях мотивації.

Таблиця 1.1

Система мотивів працівників [9]

Мотиви	Значення мотивів
Інтелектуальні	інтелектуальний саморозвиток, допитливість, захопленість ідеєю, прагнення до вирішення важких завдань та повної реалізації своїх інтелектуальних здібностей
Матеріальні	матеріальна зацікавленість – одержання матеріальної винагороди
Моральні	визнання підприємством цінності роботи, внеску співробітника у розвиток підприємства; відчуття працівником своєї особливої значущості для підприємства, особливого покликання
Статусні	внутрішня рушійна сила поведінки, пов'язана з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою

Ці теорії базуються на вивченні потреб людини, які є основою мотивів її поведінки, а відтак, і діяльності. Прихильниками зазначеного підходу є такі американські психологи як: А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланд, К. Альдерфер (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Змістовні теорії мотивації [36]

Теорія Маслоу	Теорія Альдерфера	Теорія Мак-Клелланда	Теорія Герцберга
Потреби: самовираження; визнання й поваги; належності до певної соціальної групи; в безпеці і впевненості у майбутньому; фізіологічні потреби	Потреби: росту; зв'язку; існування	Потреби: досягнень; влади; співучасті	мотивуючі фактори; фактори умов праці

Розрізняють три основні напрями мотивації праці персоналу (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні напрями мотивації праці [38]

Мотивація невід’ємно пов’язана з управлінням персоналу. Сучасний стан економіки, зумовлений як фінансово-економічною невизначеністю як на глобальному, так і на національному рівні, викликають обмеженість фінансових ресурсів та висувають нові вимоги до як до підприємств, так і до персоналу. Це не тільки підбір, навчання і розміщення кадрів, але і формування нової сучасної свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації.

Методи мотивації персоналу – це сукупність прийомів і способів спонукання працівників для досягнення цілей підприємства на основі узгодження їх цілей і цілей підприємства шляхом постійного дослідження та активізації структури мотивів праці. Ці методи формуються на дії законів та закономірностей управління, вони передбачають використання сучасних багатогранних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності.

У практиці господарювання застосовується загальновиробнича класифікація методів мотивації:

1. Прямі економічні (відрядна оплата, погодинна оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання часу);
2. Непрямі економічні (пільгове харчування, доплати за стаж роботи, пільгове користування житлом або транспортом тощо);
3. Соціальні (негрошові) (збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, просування у службовій діяльності, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні тощо) [46].

За іншою класифікацією виділяють дві основні групи:

1. Методи матеріальної мотивації:

грошові (заробітна плата, премії, бонуси, відрахування від прибутку, доплати, надбавки, компенсації, пільгові кредити);

негрошові:

соціальні (медичне страхування та обслуговування, путівки, харчування, сплата транспортних витрат);

функціональні (покращення умов праці та організації праці).

2. Методи нематеріальної мотивації:

соціально-психологічні (психологічне та суспільне визнання, підвищення престижу);

творчі (підвищення кваліфікації, стажування, тренінги, відрядження);

вільний час (додаткова відпустка, гнучкий графік роботи) [48].

Характерно, що мотивація задовольняє дві обставини: 1) забезпечення індивідуальних потреб; 2) досягнення організаційних цілей. Ці умови можуть і мають задовольнятися якомога повніше [19]. Проте їх досягнення неможливе без формування дієвої системи мотивації персоналу.

Належне ставлення до праці вимагає створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання. Система мотивації повинна розвивати почуття належності до конкретного підприємства. Відповідне ставлення до праці та свідоме поведінка

визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й застосовуваними стимулами.

Ефективна система мотивації повинна відповідати таким вимогам:

1. Прозорість. Правила встановлення розміру винагороди чітко визначені і відомі всім працівникам.

2. Ефективність. Рівень оплати праці безпосередньо залежить від індивідуальних результатів діяльності.

3. Гнучкість. Розроблено та впроваджено механізми зміни і коригування системи мотивації в залежності від зміни цілей бізнесу.

4. Справедливість. Розроблено і впроваджено об'єктивні критерії оцінки ефективності діяльності.

5. Керованість. Налагоджені механізми управління: оцінка результатів, механізми внесення змін.

Особливого значення функція мотивації персоналу набуває на підприємствах з обмеженим бюджетом.

Бюджет підприємства – це оперативний фінансовий план на короткостроковий період, що розробляється, як правило, в межах наступного кварталу, і відображає надходження і витрачання грошових коштів у процесі здійснення конкретних видів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Обмежений бюджет – фінансові обмеження на витрачання грошових коштів з бюджету, які виражаються у формі гранично допустимих витрат. Бюджетні обмеження зумовлені наявністю обмеженої кількості грошових коштів підприємства [22].

Вважаємо, що система мотивації персоналу в умовах обмеженого бюджету – це комплекс заходів, спрямованих на досягнення індивідуальних потреб працівників та цілей підприємства, які забезпечують креативність і професійність праці та визначаються в умовах обмеженості бюджету взаємозалежністю кількісних і якісних кінцевих результатів діяльності підприємства з індивідуальним вкладом працівника.

Труднощі для підприємств з обмеженим бюджетом буде представляти пошук способів мотивації працівників.

Розглядаючи сучасні методи мотивації, слід зазначити, що останнім часом поряд з такими поширеними стандартними методами мотивації, як премії, подяки, постають інноваційні, нестандартні методи мотивації. Останні є надзвичайно актуальними для сучасних вітчизняних підприємств в умовах обмежених фінансових ресурсів. На підтвердження тенденції розширення застосування нестандартних методів мотивації у світовому просторі, варто розглянути їх класифікацію та приклади застосування відповідних заходів у провідних міжнародних компаніях (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація та приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці [34]

Нестандартні заходи мотивації	Компанії, що застосовують відповідні заходи
Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнень тощо.	Марс інк., ІВМ, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями.	ІВМ, Макдональдс
Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця.	Johnson& Johnson, Renault, Peugeot
Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування.	Johnson&Johnson
Публікація у власному друкарському органі	General Motors, Westing-house, Electric, Polaroid, Bell Telephone Lab, Radio Corporation of America
Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній.	Toshiba, ІВМ, Polaroid

Український досвід мотивації не настільки цікавий і різноманітний, як світовий, але і в нашій країні є креативні рішення питань мотивації. Дуже гарний приклад – група компаній «ВВН» «ПРОГРУП». Там, крім традиційних методів підвищення продуктивності та бажання вносити свій вклад у справу, ввели цікаве правило з назвою «Черепаха forever».

Регіональному менеджеру, підлегли якого за підсумками місяця продемонстрували найгірший результат роботи, публічно вручається жива черепаха з докладною інструкцією догляду за рептилією. Упродовж наступного місяця працівник повинен, паралельно з основними завданнями, стежити за нею без права передачі обов'язків будь-кому іншому. Можливо, робота ця не така й складна, але факт того, що вона дісталася саме вам, змусить задуматися над поліпшенням особистих і колективних результатів праці [34].

Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників підприємства відповідно до того, що вони вважають важливим, можна створити сприятливіші умови для досягнення цілей підприємства в умовах обмеженого бюджету, адже відомі численні приклади, коли конкурентні переваги досягалися не за рахунок передової техніки і технологій, а саме на основі адекватної мотиваційної системи підприємства.

Для поглиблення дослідження теми наукової роботи та розроблення стратегічних пріоритетів організації мотивації персоналу здійснимо моніторинг мотивації персоналу Приватного акціонерного товариства «Прилуцький хлібозавод».

2. Моніторинг мотивації ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»

Приватне акціонерне товариство «Прилуцький хлібозавод» (ПрАТ «Прилуцький хлібозавод») було зареєстровано та почало свою діяльність 15.08.1996 року. До основних видів його економічної діяльності відноситься:

виробництво хліба та хлібобулочних виробів;

виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;

роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах.

Споживачами хлібобулочних виробів в основному виступають роздрібні продуктові магазини та безпосередньо населення (через точки продажу самого ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»). Також продукція постачається в магазини сусідніх районів та областей.

Оскільки досліджуваний ринок досить насичений продукцією подібного роду, то й конкуренція на ньому є досить високою. Серед підприємств, які можуть скласти серйозну конкуренцію Прилуцькому хлібозаводу можна виділити: ПАТ «Ніжинський хліб», ДП ДАК «Хліб України», «Пирятинський комбінат хлібопродуктів», ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат», ПАТ «Чернігівська кондитерська фабрика «Стріла», ПАТ «Київхліб» та інші приватні пекарні [18].

Основним матеріальним стимулом до праці є заробітна плата, що безпосередньо впливає на її ефективність, та є, у більшості випадків, єдиним джерелом доходів населення. Ціна робочої сили найманого робітника впливає на якість і інтенсивність пропозиції робочої сили, можливість її розширеного відтворення, формування чисельності зайнятого населення. Однак, можливості відтворення робочої сили залежать, як від її номінального розміру, так і від її реального рівня, що враховує темпи зростання споживчих цін.

Таблиця 2.1

Показники чисельності та ефективності використання персоналу на
ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за 2014-2016 роки

Показники	Роки:			Відхилення (+;-) 2016 р. до:		Темпи росту у % 2016 р. до:	
	2014	2015	2016	2014	2015	2014	2015
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	47427	64649	69042	21615	4393	145,58	106,80
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	313	312	308	-5	-4	98,40	98,72
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	8560	9904	12266	3706	2362	143,29	123,85
Середньорічний виробіток 1 працівника, тис. грн.	151,52	207,21	224,16	72,6384	16,954	147,94	108,18
Середньорічна зарплата, тис. грн.	27,35	31,74	39,82	12,4764	8,08109	145,62	125,46

Відповідно до показників таблиці 2.1, ефективність використання персоналу у 2014-2016 рр. зростала. Про це свідчить зростання середньорічного виробітку одного працівника, який у 2016 р. порівняно з 2014 р. зріс на 47,94 % і на 8,18 % відносно показника 2015 р, що вплинуло на зростання рівня середньорічної заробітної плати, темпи якого в 2016 р. відносно 2014 р. і 2015 р. становили 145,62 % і 125,46 % відповідно.

Фонд оплати праці на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» містить у собі наступні статті: фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати (в нього включені надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів; премії та винагороди, що носять систематичний характер) та заохочувальні та компенсаційні витрати.

У таблиці 2.2 наведено дані, які характеризують зміни структури оплати праці на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за 2014-2016 роки.

Таблиця 2.2

Структура оплати праці на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»
за 2014-2016 роки

(тис. грн)

Показники	Роки:			Відхилення (+;-) 2016 р. до:		Темпи росту у % 2016 р. до:	
	2014	2015	2016	2014	2015	2014	2015
Фонд оплати праці всіх працівників	8560	9904	12266	3706	2362	143,3	123,8
Фонд основної заробітної плати	4333,8	4969,7	6132,4	1798,6	1162,7	141,5	123,4
Фонд додаткової заробітної плати	3936,7	4631,2	5630,7	1694	999,5	143,0	121,6
Заохочувальні виплати і компенсації	289,5	303,1	502,9	213,4	199,8	173,7	165,9

Згідно розрахунків таблиці 2.2 фонд основної заробітної плати та фонд додаткової заробітної плати зростали майже пропорційно з фондом оплати праці. Так, у 2016 році фонд оплати праці становив 12266 тис. грн, що на 43,3% і 23,8 % більше ніж у 2014 і 2015 роках відповідно.

Фонд основної заробітної плати становив 6132,4 тис. грн, що на 41,5 % і 23,4 %, більше ніж у 2014 і 2015 роках, а фонд додаткової заробітної плати становив 5630,7 тис. грн, що на 43,0 % і 21,6 % більше ніж у 2013 і 2014 роках. Щодо заохочувальних виплат і компенсацій, то у 2016 році, порівняно з 2014, вони збільшилися 73,7 %, а порівняно з 2014 – на 65,9 %.

Преміювання персоналу запроваджене з метою підвищення стимулюючого впливу персоналу на покращення кінцевих результатів, підвищення ефективності виробництва та якості праці на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод».

Преміювання відбувається за основні результати господарської діяльності та проводиться з фонду оплати праці за результатами роботи товариства.

На ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» застосовується як відрядна (для робітничих категорій персоналу), так і погодинна система оплати праці.

Заробітна плата на ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» змінюється частково відповідно до мінімальної заробітної плати встановленої державою, але головним чином залежить від праці, розвитку і можливостей самого підприємства. Показники заробітної плати представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники заробітної плати працівників ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» за 2014-2016 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+,-) 2016 р. До		Темп росту 2016 р. у % до	
	2014	2015	2016	2014	2015	2014	2015
Фонд оплати праці всіх працівників	8560	9904	12266	3706	2362	143,29	123,85
Середньооблікова чисельність працівників за рік, осіб	313	312	308	-5	-4	98,40	98,72
Середньорічна з/п, тис. грн	27,35	31,74	39,82	12,4764	8,08109	145,62	125,46
Середньомісячна з/п, тис. грн	2,2790202	2,6453	3,31872	1,0397	0,67342	145,62	125,46

Так, впродовж 2014-2016 років спостерігалось поступове збільшення середньої заробітної плати. Її розмір у 2016 році перевищував показник 2014 року на 45,62 %, а показник 2015 року – на 25,46 % (рис. 3.1).

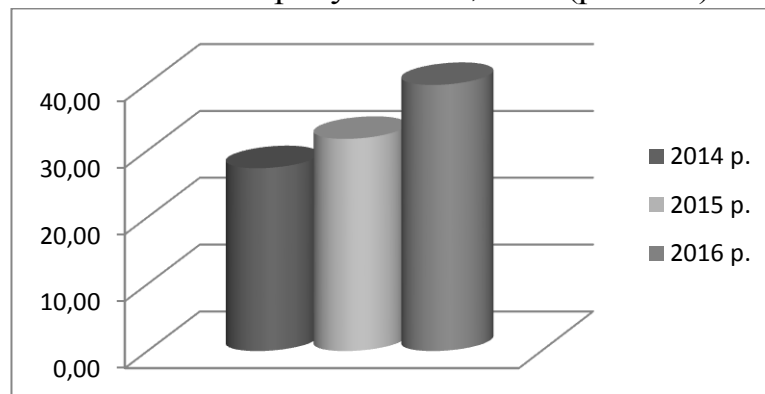


Рис. 2.1. Показники середньорічної заробітної плати працівників ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» за 2014-2016 рр.

З метою визначення показників, які вплинули на збільшення фонду оплати праці на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод», проведемо факторний аналіз. У процесі проведення аналізу фонду оплати праці суттєвого значення набуває оцінка середньої заробітної плати та середньооблікової чисельності працівників.

$$\Phi ОП_N = N \times \overline{ЗП}_N, \quad (2.1)$$

де $\overline{ЗП}_N$ – середньорічна заробітна плата;

$\Phi ОП_N$ – річний фонд заробітної плати;

N – середньооблікова чисельність працівників.

$$\Phi ОП_N^N = (N_1 - N_0) \times \overline{ЗП}_{N_0}; \quad (2.2)$$

$$\Phi ОП_N^{\overline{ЗП}_N} = N_1 \times (\overline{ЗП}_{N_1} - \overline{ЗП}_{N_0}); \quad (2.3)$$

$$\Phi ОП_N^N = (308 - 313) \times 27,35 = -136,75 \text{ (тис. грн)}$$

$$\Phi ОП_N^{\overline{ЗП}_N} = 308 \times (39,82 - 27,35) = 3840,76 \text{ (тис. грн)}$$

$$\text{Перевірка: } \sum \Delta = \Delta \Phi ОП_N = 3840,76 - 136,75 = 3704,01 \text{ (тис. грн)}$$

Отже, відповідно даним факторного аналізу фонд оплати праці у 2016 році відповідно до 2014 року за рахунок зменшення кількості персоналу зменшився на 136,75 тис. грн, та збільшився на 3840,76 тис. грн за рахунок збільшення середньорічної заробітної плати. Загальна сума збільшення фонду оплати праці у 2016 порівняно з 2014 році 3704,01 тис. грн.

$$\Phi ОП_N = N \times \overline{ЗП}_N,$$

де $\overline{ЗП}_N$ – середньорічна заробітна плата;

$\Phi ОП_N$ – річний фонд заробітної плати;

N – середньооблікова чисельність працівників.

$$\Phi ОП_N^N = (N_1 - N_0) \times \overline{ЗП}_{N_0};$$

$$\Phi ОП_N^{\overline{ЗП}_N} = N_1 \times (\overline{ЗП}_{N_1} - \overline{ЗП}_{N_0});$$

$$\Phi ОП_N^N = (308 - 312) \times 31,74 = -126,96 \text{ (тис. грн)}$$

$$\Phi ОП_N^{\overline{ЗП}_N} = 308 \times (39,82 - 31,74) = 2488,64 \text{ (тис. грн)}$$

$$\text{Перевірка: } \sum \Delta = \Delta \Phi ОП_N = 2488,64 - 126,96 = 2361,68 \text{ (тис. грн)}$$

Отже, відповідно даних факторного аналізу фонд оплати праці у 2016 році відповідно до 2015 року за рахунок зменшення кількості персоналу зменшився на 126,96 тис. грн, та збільшився на 2488,64 тис. грн за рахунок збільшення середньорічної заробітної плати. Загальна сума збільшення фонду оплати праці у 2016 році 2361,68 тис. грн.

Важливо порівняти розмір середньомісячної заробітної плати з прожитковим мінімумом. На ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» рівень заробітної плати персоналу перевищує рівень прожиткового мінімуму у 2 рази (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники прожиткового мінімуму та заробітної плати персоналу
ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за 2014-2016 рр. [3-5]

Показник	Роки		
	2014	2015	2016
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	2279,1	2645,3	3318,7
Прожитковий мінімум для працездатної особи (на кінець року), грн.	1218	1378	1550
Коефіцієнт випередження заробітної плати та прожиткового мінімуму, разів	1,87	1,92	2,14

Позитивним моментом є збільшення коефіцієнту випередження заробітної плати та прожиткового мінімуму (рис. 2.2).

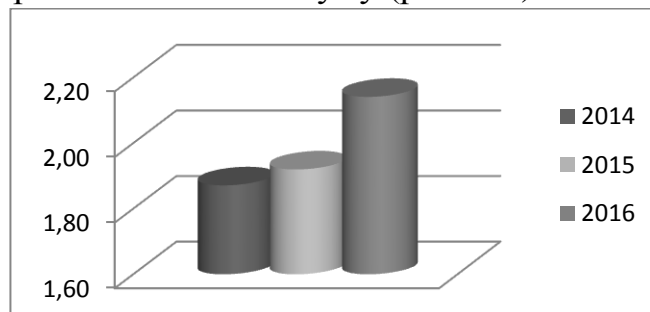


Рис. 2.2. Коефіцієнт випередження заробітної плати персоналу ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» та прожиткового мінімуму за 2014-2016 рр.

Дано оцінку якісному складу персоналу ПрАТ «Прилуцький

хлібозавод» за 2014-2016 роки (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

Структура працівників за статтю на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»
за 2014-2016 роки

Показники	Роки:			Відхилення (+;-) 2016 р. до:		Темпи росту у % 2016 р. до:	
	2014	2015	2016	2014	2015	2014	2015
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	313	312	308	-5	-4	98,4	98,7
з них:							
жінки	150	162	163	13	1	108,7	100,6
чоловіки	163	150	145	-18	-5	89,0	96,7
Питома вага, %							
жінки	47,9	51,9	52,9	5,0	1,0	110,4	101,9
чоловіки	52,1	48,1	47,1	-5,0	-1,0	90,4	97,9

Дані табл. 2.5 свідчать про зменшення чисельності працівників у 2015 та 2016 роках. За три роки структура працівників за статтю дещо змінилася. Частка жінок зросла на 10,4 % у 2014 році порівняно з 2016, а у 2015 році – на 1,9 % порівняно з 2016 роком.

Кінцеві результати діяльності підприємства суттєво залежать від стабільності персоналу.

На ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за 2014-2016 роки спостерігається певний рух працівників (табл. 2.6).

Коефіцієнт зі звільнення становить 6,5 %: у порівнянні з 2014 роком він збільшився на 3,9%, а у порівнянні з 2015 р. – на 0,7 %. У той же час у 2016 році коефіцієнт обороту по прийманню склав 3,9 % і проти 2013 року він збільшився на 2,3 %, а проти 2014 р. – зменшився на 1,2 %.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2014, 2015 році та 2016 роках склав відповідно 2,6, 4,8 та 5,8 %. Це означає, що працівники звільняється з роботи за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни, що з негативного боку характеризує роботу управлінського персоналу.

Показники руху працівників на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»
за 2014 – 2016 роки

Показники	Роки:			Відхилення (+;-) 2016 р. до:		Темпи росту у % 2016 р. до:	
	2014	2015	2016	2014	2015	2014	2015
Середньооблікова чисельність працівників за рік, осіб	313	312	308	-5	-4	98,40	98,72
Прийнято за рік, осіб	5	16	12	7	-4	240,00	75,00
Вибуло за рік, осіб	8	18	20	12	2	250,00	111,11
у тому числі:							
з причин скорочення штату	-	3	2	-	-1	-	66,67
плинності кадрів	8	15	18	10	3	225,00	120,00
Коефіцієнт з прийняття персоналу	1,6	5,1	3,9	2,3	-1,2	243,90	75,97
Коефіцієнт зі звільнення персоналу	2,6	5,8	6,5	3,9	0,7	254,06	112,55
Коефіцієнт плинності персоналу	2,6	4,8	5,8	3,3	1,0	228,65	121,56
Коефіцієнт загального обороту персоналу	4,2	10,9	10,4	6,2	-0,5	250,15	95,34

З метою оцінки мотиваційного середовища підприємства ми провели анкетування працівників підприємства (додаток А).

Кількість респондентів – 250 осіб. Дослідження мотиваційного середовища було проведено на наступних рівнях організаційної структури ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»: адміністрація, керівники структурних підрозділів, персонал (додаток Б).

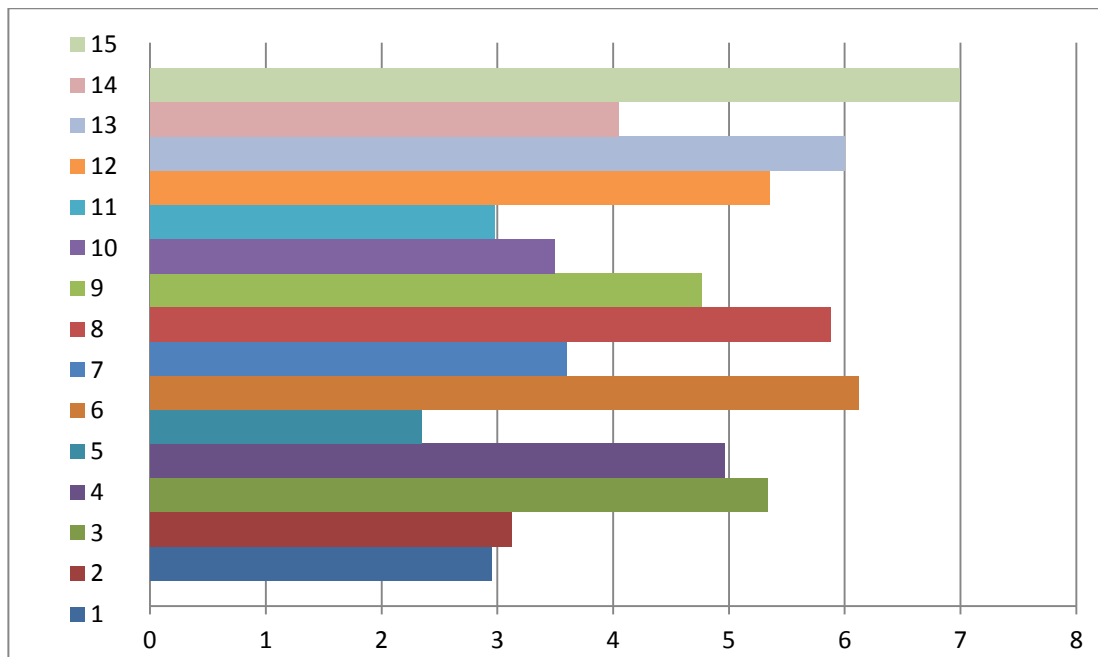


Рис 2.3. Результати дослідження мотиваційного середовища працівників
ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» у 2016 р.

Результати аналізу показують: винагороди працівників не є своєчасними (питання 1, 4); не простежується чіткий зв'язок результатів роботи працівника з системою винагороди, і як результат, працівники не сприймають діючу систему мотивації як справедливу (питання 5, 11); працівники не завжди обізнані з результатами роботи їх колег (питання 4); необ'єктивне оцінювання праці працівників керівництвом.

3. Стратегічні напрями організації мотивації персоналу

ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»

З метою формування ефективного мотиваційного механізму ми пропонуємо: 1) запровадження на підприємстві безтарифної системи оплати праці; 2) удосконалення нематеріальних стимулів до праці; 3) врахування особливостей працівників на основі теорії «Х,У-покоління».

В умовах ринкових відносин заробітна плата відіграє першочергове значення в мотиваційному механізмі. Система оплати праці повинна бути націлена на створення ефективних стимулів до праці, підвищення її якості та продуктивності і метою поєднання індивідуальної і колективної зацікавленості в успіху підприємства, зниження витрат на одиницю виробленої продукції, підвищення конкурентоспроможності продукції, формування у персоналу підприємницького мислення, зацікавленості в ефективному розвитку підприємства, формування мотиваційного механізму до ефективної праці кожного працівника, тобто забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати [31].

Система оплати праці мусить враховувати місце кожної категорії працюючих у виробництві готової продукції та її вплив на формування собівартості та отримання прибутку від її реалізації.

В умовах обмеженого бюджету, на наш погляд, на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» доцільно застосовувати наступні методи оцінки та оплати праці (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Ефективні методи оцінки праці та її оплати [сформовано автором]

Безтарифна система оцінки та оплати праці характеризується такими рисами:

тісним зв'язком (повною залежністю) рівня оплати праці робітника з фондом заробітної плати, що нараховується за колективними результатами роботи;

присвоєнням кожному робітнику постійних (відносно) коефіцієнтів, що комплексно характеризують його кваліфікаційний рівень і визначають, в основному, його трудовий внесок у загальні результати праці за даними про попередню трудову діяльність робітника або групи робітників, які відносяться до цього кваліфікаційного рівня (свого роду базовий коефіцієнт трудової участі, застосовуваний у колективних системах оплати);

присвоєнням кожному робітнику коефіцієнтів трудової участі в поточних результатах діяльності, що доповнюють оцінку його кваліфікаційного рівня (по змісту нагадує механізм визначення фактичного коефіцієнта трудової участі на основі «базового» у бригадних системах розподілу заробітку).

Індивідуальна заробітна плата ($ЗП_i$) кожного робітника являє собою його частку в заробленому усіма колективному фонді заробітної плати. Принципова формула її розрахунку, може бути подана в такому виді:

$$ЗП_i = \frac{ФОТ_k \times K_i^{ky} \times КТУ_i \times T_i}{\sum_{i=1}^n (K_i^{ky} \times КТУ_i \times T_i)} \times ЗП_{\min} \quad (3.1)$$

де $ЗП_i$ - індивідуальна заробітна плата; $ФОТ_k$ - фонд оплати праці, що підлягає розподілу між робітниками (грн.); K_i^{ky} - коефіцієнт кваліфікаційного рівня, привласнений і-ому робітнику трудовим колективом у момент введення безтарифної системи оплати (у балах частках одиниці або інших умовних одиницях); $КТУ_i$ - коефіцієнт трудової участі в поточних результатах діяльності, що привласнюється і-ому робітнику трудовим колективом, на період, за який провадиться оплата (у частках одиниці, у балах і т.п. одиницях виміру); T_i - кількість робочого часу, відпрацьованого і-им робітником у період, за який провадиться оплата (часів, днів); n - кількість

робітників, що беруть участь у розподілі фонду оплати праці (осіб).

Найбільш ефективним для підприємств в умовах обмеженого бюджету є наступний варіант. При цьому комплексна оцінка трудового внеску робітників виражається формулою:

$$L = 0,5 \times K_1 \times L_1 + K_2 \times L_2 \quad (3.2)$$

де L - комплексна оцінка трудового внеску робітника; 0,5 - коефіцієнт для посилення значимості оцінки складності результатів праці; K_1 - коефіцієнт, що характеризує професійно-кваліфікаційний рівень; K_2 - коефіцієнт, що характеризує складність виконуваних функцій; L_1 - оцінка ділових якостей; L_2 - оцінка поточних результатів праці.

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня розраховується за такою моделлю:

$$K_1 = \frac{O + S + A}{0,85} \quad (3.3)$$

де O - оцінка освіти; S - оцінка стажу роботи з фаху; A - активність участі в системі неперервного підвищення професійної майстерності; 0,85 - максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

За критерієм освіти всіх атестовуваних працівників доцільно розподілити на три групи, кожній із яких можна встановити певну бальну оцінку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Групи працівників за критерієм освіти

Групи	Бальні оцінки
I - середня спеціальна	0,30
II - незакінчена вища	0,35
III - вища	0,50

Для визначення оцінки стажу роботи з фаху доцільно сформувавши таку залежність:

- до досягнення стажу до 5 років - за кожний рік встановлюється 0,1 бала;
- від 5 до 10 років - за кожний рік встановлюється 0,3 бала;
- при стажі 10 і більше років - за кожний рік встановлюється 0,5 бала.

В умовах ринкових відносин важлива роль в оцінці професійно-кваліфікаційного рівня приділяється активності участі працівника у системі неперервного підвищення професійної майстерності. Для працівників пропонуємо наступну бальну оцінку: короткострокові курси або стажування - 0,1 бала; курси підвищення кваліфікації з видачею посвідчення про закінчення - 0,15 бала; навчання у виші - 0,2 бал.

Пропонуємо оцінку ділових якостей працівників здійснювати за найбільш універсальними ознаками, що істотно впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, тобто на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати. З цих позицій доцільно взяти за основу, на наш погляд, достатньо аргументовано розроблену бальну оцінку ознак, що визначають ділові якості працівників. Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні прояву й оцінюється в балах: низький - 0,5; середній - 1; вище за середній - 2; високий - 3 бала. Пропонуються наступні ділові характеристики працівника (L_1): професійна компетентність, винахідливість і ініціатива, уміння організувати роботу, відповідальність, контактність, почуття новизни, емоційна витримка.

Для оцінки індивідуальних результатів праці використовують показники, які характеризують загальний обсяг діяльності в розрахунку на одного працівника. На підприємствах харчової галузі для оцінки праці працівників та її оплати доцільно використовувати також коефіцієнт трудової участі. При цьому сумарний коефіцієнт буде визначатись згідно наступної залежності:

$$K_{\text{ту}} = 1 + K_{\text{п}} - K_{\text{зн}}, \quad (3.3)$$

де $K_{\text{ту}}$ – коефіцієнт трудової участі; $K_{\text{п}}$ – коефіцієнт підвищення; $K_{\text{зн}}$ – коефіцієнт зниження.

Також з метою удосконалення методів оцінки праці та її оплати пропонується нормативно-дольовий розподіл коштів на оплату праці на основі експертної оцінки трудового вкладу підрозділів і окремих працівників в колективні результати праці. Суть даного методу полягає в такому:

- на мікрорівні (компанії, підприємства чи підрозділу) формуються ради експертів з метою оцінювання трудового внеску підрозділів і окремих працівників в загальні результати;

- на щомісячному засіданні раді експертів на мікрорівні кожний експерт оцінює кожний підрозділ, після чого ці оцінки узагальнюються і за кожним підрозділом затверджується підсумкова оцінка.

Експертна оцінка результатів праці окремих підрозділів і працівників пропонується для використання на підприємствах, на яких кінцеві результати праці визначаються за допомогою чіткої взаємодії підрозділів та стабільний характер виробничих зав'язків. Вона дає змогу оперативно реагувати на зміну в показниках праці та спрощує систему розрахунків по оплаті праці.

У сучасних умовах вважається перспективною універсальна ринкова система оцінки і оплати праці. Дана система відноситься до числа безтарифних, в яких кошти на оплату праці структурних підрозділів є долею фонду оплати праці всього підприємства. На наш погляд, новизною в даній системі є не факт розподілу фонду оплати праці підприємства між структурними підрозділами в залежності від їх трудового вкладу, а підходи до формування фонду і виміру трудового вкладу як індивідуального, так і підрозділів [31, с. 194]. Формування фонду оплати праці всього підприємства, його структурних підрозділів і індивідуальної зарплати працівників ставиться в пряму залежність від двох основних параметрів: обсягу реалізованої продукції та трудового внеску підрозділів і працівників в кінцеві результати праці всього колективу. До переваг цієї системи можна віднести наступні: система оцінки і оплати праці охоплює усі структурні підрозділи підприємства; система забезпечує прямий матеріальний зв'язок особистого доходу працівника, фонду оплати праці підрозділу із загальним фондом оплати праці підприємства; фонд оплати праці структурних підрозділів формується в залежності від їх вкладу в загальні результати роботи підприємства; оплата праці працівників здійснюється у відповідності з їх трудовим вкладом у кінцеві результати праці колективу; контроль за

виконанням обов'язків та дотримання дисципліни працівниками проводиться щоденно; щомісячно кожен працівник оцінюється з точки зору виконання службових обов'язків та правил внутрішнього розпорядку, що суттєво впливає на його оплату праці.

До недоліків даної системи оцінки і оплати праці можна віднести те, що не завжди враховуються зовнішні по відношенню до підприємства чинники.

Залежно від виконання плану по прибутку окремих категорій працівників доцільно впроваджувати щоквартальні винагороди персоналу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Щоквартальні винагороди на основі виконання плану по прибутку [31]

Приріст прибутку	Приріст посадового окладу за кожний відсоток приросту прибутку
до 3 %	10%
від 3% до 5%	15%
від 5% до 10%	20%
понад 10 %	25%

Оскільки формування системи мотивації повинно здійснюватися на засадах комплексності, система має включати матеріальну і нематеріальну мотивацію. Внутрішня мотивація працівників із врахуванням їхньої участі в нових, перспективних, інноваційних проектах є дуже ефективною. Вона дає змогу самореалізуватися, бути заслужено визнаним, а це, в свою чергу, створює в працівника задоволення від виконаної роботи. На практиці цей чинник часто є більш дієвим, ніж певна матеріальна винагорода.

Згідно точки зору автора вдосконалення методів оцінки праці та її оплати в межах обмеженого бюджету полягає в такому:

- забезпечення індивідуалізації в організації оцінки та оплати праці, посилення її залежності від рівня ефективності праці, професіоналізму, кваліфікації, відповідальності працівника за результати праці, творчого характеру праці, що сприятиме підвищенню трудової активності і мотивації

до ефективної праці;

- застосування сучасних мотиваційних і стимулюючих механізмів високопродуктивної праці, зокрема, визначення розміру заробітної плати шляхом використання комплексної оцінки діяльності підрозділу, підприємства в цілому, особистого внеску й ділових якостей працівника;

створення оптимальної структури та механізму формування і регулювання фонду оплати праці на підприємствах харчової галузі економіки України.

Дієвим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) надає можливість вибору працездатному населенню між робочим часом та відпочинком [8].

Найважливішим цей метод мотивації є для нового покоління, покоління Y (міленіалів), яке активно займає свої позиції на ринку праці країни. За дослідженнями кадрового порталу HeadHunter Україна, яке проведене у 2015 р., поколінню X (1963–1984 р. н.) властиві такі характеристики: відповідальність (45 %), прагнення до стабільності (44 %), наполеглива праця (31 %); увага до соціальних гарантій (26 %). Вони самостійні, сприймають життя як постійну боротьбу, віддають перевагу фундаментальній освіті й розвитку кар'єри по вертикалі, відповідальні й добросовісні працівники, які визнають авторитети.

Персонал покоління Y (1985–2000 р. н.) прагне отримати все відразу (35 %) і жити у своє задоволення (34 %), креативність (29 %) і завищені очікування щодо зарплати (29 %). Вони не обмежують себе умовностями, впевнені, що все можна досягти, високо проінформовані й володіють компетенціями, пов'язаними з новими технологіями. Це покоління розвивається по горизонталі та зазвичай в кількох професійних сферах. Їх мета – цікаві завдання, а не престижні посади.

Описані два покоління є різними. Життя покоління X – це сім'я, робота, справи по дому на вихідних, відпустка раз на рік, метою якої є відіспатися або ж вилежатися на пляжі. Вони вимірюють успіх досягнутим статусом і матеріальним достатком.

Покоління Y у сенсі життя басать характерні враження та новий досвід, для них гроші – це можливість подорожувати, займатися творчістю, креативними видами спорту, вдвідувати концерти сучасних груп тощо. Саме покоління Y формують сучасні тенденції та потреби. Вони не стануть рушати у вказаному напрямі, працювати в умовах жорсткої ієрархії, роками чекати заохочень і зворотного зв'язку від керівництва, займатися рутинною роботою без розуміння кінцевої мети. Представники покоління Y просто змінюють місце роботи, тому топ-менеджерам компаній необхідно мотивувати таких працівників у напрямку розвитку власне таких їх потреб.

Сама по собі система мотивації ще не мотивує персонал. Це підтверджує дослідження відомого американського психолога Б. Трейсі, який зазначає, що: «Людей найбільше мотивують чотири чинники: складна та цікава робота; середовище з високим рівнем довіри; особиста відповідальність за результати та можливість для особистого розвитку і просування по службі. Гроші ж та умови праці розміщені на п'ятому та шостому місцях у списку мотиваційних чинників» [7].

Отже, запропоновані заходи удосконалення мотивації персоналу в умовах обмеженого бюджету сприятимуть активізації людського чинника, формуванню тісної залежності між результатами праці та заробітною платою, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Висновки

У сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Особливого значення функція мотивації персоналу набуває на підприємствах з обмеженим бюджетом, адже результати діяльності людини значною мірою залежать від її мотивації. Чим вищим є рівень мотивації, тим більшою є активність людини, тим більша її продуктивність праці, і тим більше зусиль вона докладає для досягнення успіху. Труднощі для підприємств з обмеженим бюджетом буде представляти пошук способів мотивації працівників до ефективних результатів діяльності.

Виділяють дві основні групи методів мотивації персоналу: методи матеріальної мотивації (грошові та не грошові) та методи нематеріальної мотивації (соціально-психологічні, творчі та «вільний час»).

Моніторинг стану мотивації персоналу ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» виявив, що протягом 2014-2016 років достатньо ефективною є саме матеріальна мотивація. Про це свідчить збільшення фонду оплати праці та, зокрема, збільшення фонду додаткової оплати праці. Також відбулося зростання середньорічного виробітку одного працівника, що вплинуло на зростання рівня середньорічної заробітної плати.

На ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» застосовується як відрядна (для виробничого персоналу), так і погодинна система оплати праці.

Заробітна плата на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» змінюється частково відповідно до зміни мінімальної заробітної плати, встановленої державою, але головним чином залежить від результатів праці, розвитку й фінансових можливостей підприємства.

Порівнявши розмір середньомісячної заробітної плати з прожитковим мінімумом можна зробити висновок, що рівень заробітної плати персоналу перевищує рівень прожиткового мінімуму у 2 рази. Також спостерігалася постійна тенденція збільшення коефіцієнту співвідношення заробітної плати та прожиткового мінімуму з року в рік.

Матеріальна винагорода має бути гнучкою, чітко диференційованою і справедливою, відображати кінцеві якісні та кількісні результати праці і бути зрозумілою працівникам, що не було виявлено нами після проведення соціологічного дослідження.

На промислових підприємствах та установах в умовах обмеженого бюджету, на наш погляд, доцільно застосовувати безтарифну систему оплати праці, що чітко залежить від трудового внеску кожного працівника та являє собою його частку в заробленому усіма колективному фонді заробітної плати.

Оскільки формування системи мотивації повинно здійснюватися на засадах комплексності, система повинна включати як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію. Стратегічним напрямом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом, що є невід'ємною для нового покоління, покоління Y – міленіалів, яке активно займає свої позиції на ринку праці України.

Зараз спектр очікувань працівників значно ширший і включає не тільки гідну заробітну плату і соціальний пакет. Основною метою розробки мотиваційної системи є ефективне співвідношення матеріальної та нематеріальної мотивації. Завдання ефективного керівника – вміло поєднувати креативність та творчість працівників та гідну винагороду.

Список використаної літератури

1. Про охорону праці: Закон України станом на 14 жовт. 1992 р., № 2695: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12/>
2. Про оплату праці: Закон України станом на 24 бер. 1995 р., № 108/95 / Верховна Рада України : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108>
3. Про Державний бюджет України на 2015 рік: Закон України станом на 04 квіт. 2015 р., № 164 – VII / Верховна Рада України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5515-17>
4. Про Державний бюджет України на 2016 рік: Закон України станом на 24 лют. 2016 р., № 776 – VII / Верховна Рада України : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/719-18>
5. Про Державний бюджет України на 2017 рік: Закон України станом на 2 бер. 2015 р., № 217 – VIII / Верховна Рада України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/80-19>
6. Кодекс законів про працю України: станом на 22 бер. 2017 р., № 1971 – VIII / Верховна Рада України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
7. Tracy B. How the Best Leaders Lead : Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Other / B. Tracy. – New York : AMACOM, 2010. – 256 p.
8. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – № 5. – С. 53-58.
9. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах / Н.П. Базалійська, М.П. Казановська // Інноваційна економіка. – 2013. – № 5. – С. 103–105.
10. Білецька Г.С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності

- / Г.С. Білецька // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». – 2014. – Т. 6. – № 5. – С. 64-69.
11. Верхоглазенко В. Система мотивації персонала / В. Верхоглазенко // Журнал «Консультант директора». – 2004. – № 4. – С. 23–34.
 12. Гриньова В.М. Управління соціальним розвитком промислових підприємств: Монографія / В. М. Гриньова, М. М.Новікова, М. В.Боровик. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 160 с.
 13. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: Монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
 14. Гріфін Р. Основи менеджменту: підруч. / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
 15. Грузіна І.А. Організація прийняття рішень з мотивації праці персоналу підприємства: Автореф. дис.: 08.09.2001 / І.А. Грузіна. – Харків: Харк. держ. економ. ун-т, 2004. – 18 с.
 16. Грузіна І.А. Аналіз системи мотивації праці персоналу (на прикладі промислового підприємства) / І. А. Грузіна // Коммунальное хозяйство городов. Серия «Экономические науки». – 2011. – № 98. – С.357-363.
 17. Данюк В.М. Організація праці менеджера [Текст]: навч. посібник / В.М. Данюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 276 с.
 18. Дафт Р.Л. Менеджмент: [пер. с англ.] / Р.Л. Дафт. – СПб:Питер, 2000. – 480 с.
 19. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.
 20. Дмитренко Г.А. Механизм мотивации высокопроизводительного труда в рамках системного управления трудовым коллективом / Г.А. Дмитренко. – К. : Об-во Знание УССР, 1991. – 96 с.
 21. Дряхлов Н. Система мотивації персонала в Западній Європі і США / Н. Дряхлов, Е. Купріянов // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 2. – С. 83-88.

22. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
23. Индексация заработной платы на предприятии [Текст]: Экономика и организация труда / Справочник экономиста. – 2008. – № 11. – С. 86-92.
24. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 21-23.
25. Калина А.В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці як чинник гідної праці / А.В. Калина // Соціально-трудові відносини: теорія і практика : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України ; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" ; Ін-т соц.-труд. відносин ; редкол.: А.М. Колот (голова) [та ін.]. – 2015. – Вип. 2. – С. 144-148.
26. Козаченко А.В. Зарубежный опыт мотивации труда / А.В. Козаченко // Интернет-портал для управлінців; розділ «Управління персоналом»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm216.html>
27. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення : монографія / А.М. Колот. – К.: Фірма «Праця», 1997. – 192 с.
28. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.
29. Комаров Е.И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала / Е.И. Комаров, Н.А. Жданкин // Управление персоналом. – 2006. – № 23 (153). – С. 65-69.
30. Коритко С. Формування системи мотивації праці на підприємстві / С. Коритко // Студентський науковий вісник «Керівник.Інфо»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>
31. Костишина Т.А. Прогресивні форми організації і оплати праці – основа ефективного управління підприємством: монографія / Т.А. Костишина, Н.І. Огуй, Л.В. Степанова, О.І. Єрещенко. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005.

– 241 с.

32. Костишина Т.А. Ринкова трансформація оплати праці на підприємствах споживчої кооперації України : монографія / Т.А.Костишина. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2004. – 191 с.
33. Костюк О.Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу / О.Д. Костюк // Вісник Харківського національного економічного університету. Серія «Економічні науки». – 2013. – № 3. – С. 168-172.
34. Костюхіна І. Винахідлива мотивація. Секрети успішних компаній / І. Костюхіна // Рекрутингове агентство «Ескадра»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://escadra.com.ua/ua/izobretatel'naya-motivaciya-sekrety-uspeshnyx-kompanij.html>
35. Куделя В.І. Мотивація праці на підприємствах залізничного транспорту / В.І. Куделя // Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті : тез. доп. учасн. X Ювілейної міжнародної науково-практичної конференції ЕКУЗТ: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ekuzt.gov.ua/node/164>.
36. Кузьмів О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник / Кузьмів О.Є., Мельник О.Г. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2002. – 228 с.
37. Куликов Г.Т. Материальная мотивация труда в системе факторов управления человеческими ресурсами / Г.Т. Куликов // Проблеми формування ринкової економіки : міжвід. наук. зб. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ; [редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) та ін.]. – К.: КНЕУ, 2001. – Спец. вип.: Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – С. 522-530.
38. Лівощко Т.В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві / Т.В. Лівощко, Н.Ю. Ткачук // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2013. – №. 4. – С. 59–65.
39. Мескон М. Основы менеджмента: [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1998. – 799 с.

40. Ніколаєнко Ю.В. Стратегічні напрями підприємства щодо вдосконалення системи мотивації персоналу / Ю.В. Ніколаєнко // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 3 (3). – С. 111-117
41. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 6. – С. 45-51.
42. Тужилкіна О. В. Вплив ринкового середовища на мотивацію праці / О.В. Тужилкіна // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. спец. вип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – 2005. – Т. 2. – С. 348-354.
43. Тужилкіна О.В. Мотиваційні аспекти підвищення продуктивності праці в умовах інноваційного розвитку економіки / О.В. Тужилкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 2 (66). – Т. 2. – С. 204–207.
44. Тужилкіна О.В. Мотивація праці як інструмент управління людськими ресурсами в умовах сучасного розвитку економіки / О.В. Тужилкіна // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. – 2009. – Т. 2. Серія В «Економіка і право». – С. 126-131.
45. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку : монографія / Костишина Т.А., Писаренко В.П., Нестуля О.О., Нестуля С.І. [та ін.] / за ред. проф. Т. А. Костишиної. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2014. – 604 с.
46. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери / В. Фоміна // Управління розвитком. – 2013. – № 4.– С. 19–20.
47. Черкашина Т.С. Сучасні моделі оплати праці управлінського персоналу промислових підприємств / Т.С. Черкашина // Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Серія «Економічні науки». – 2012. – № 2. – Т. XV. – С. 94-99.
48. Шапиро С.А. Мотивація персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 150 с.

Додатки