

Міністерство освіти і науки України
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Факультет соціології
Кафедра галузевої соціології

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

**«СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ»**

Спеціальність: 054 «Соціологія»

Освітня програма: «Соціологія»

Освітній ступінь: «Магістр»

Кваліфікація: «Магістр соціології»

Виконавець:

Дмитренко Лілія Павлівна,
студентка магістратури

Науковий керівник:

Туленков Микола Васильович,
доктор соціологічних наук, професор

Магістерська робота допущена до захисту
рішенням кафедри *галузевої соціології*

Протокол № ___ від «__» _____ 2020 року

В.о.завідувача кафедри _____ Безрукова О.А.

Київ-2020

Реєстрація

номер

дата

підпис лаборанта кафедри

Рекомендовано до захисту

підпис наукового керівника

М.В. Туленков

ініціали,

прізвище наукового керівника

Результат захисту

оцінка

дата

захисту

Голова ЕК

підпис

ініціали,

прізвище

Члени ЕК

підпис

ініціали,

прізвище

підпис

ініціали,

прізвище

підпис

ініціали,

прізвище

підпис

ініціали,

прізвище

Секретар ЕК

підпис

ініціали,

прізвище

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної магістерської роботи Дмитренко Л.П. за темою:
«Соціально-трудова мотивація персоналу підприємств харчової
промисловості»

Актуальність теми зумовлена насамперед тим, що стале функціонування вітчизняних підприємств харчової промисловості в умовах суспільних трансформацій можливе лише за рахунок впровадження інноваційних моделей соціально-трудової мотивації персоналу, здатних забезпечити, з однієї сторони, ефективну та результативну діяльність кожного працівника, а з іншої сторони, аналогічну діяльність і підприємства в цілому.

Метою даної роботи є розроблення концептуальної схеми оптимізації процесу формування соціально-трудової мотивації персоналу підприємств харчової промисловості на матеріалах підприємства “Київхліб”, а *основними завданнями:* опис наукових підходів, визначення генези, змісту, типології та функцій соціально-трудової мотивації персоналу підприємств як специфічної соціальної групи; з’ясування механізмів формування й відтворення соціально-трудової мотивації персоналу та її соціологічне обстеження формування на підприємстві харчової промисловості «Київхліб»; проведення порівняльного аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду мотивації персоналу та розроблення концептуальної схеми оптимізації процесу формування соціально-трудової мотивації персоналу підприємств харчової промисловості в сучасних умовах.

Об’єктом дослідження виступала соціально-трудова мотивація персоналу підприємств харчової промисловості, а *предметом* – процес формування соціально-трудової мотивації персоналу підприємств харчової промисловості.

Методичне забезпечення роботи ґрунтувалось на використанні сукупності як загальнонаукових методів пізнання (аналізу і синтезу,

індукції та дедукції, типологізації, екстраполяції, інтерпретації, абстрагування та узагальнення, а також логіко-історичного, структурно-функціонального та системного аналізу), так і соціологічних методів отримання емпіричних даних (аналізу документів, включеного спостереження, фокус-групового інтерв'ювання, соціологічного опитування та статистичного оброблення емпіричної інформації). Теоретичну базу дослідження складала фундаментальні положення загальної соціологічної теорії, соціології економіки та праці, соціології організацій та управління, а також теорій мотивації, організаційної поведінки та організаційного розвитку.

Теоретичне значення роботи полягало в з'ясуванні можливостей використання сучасних теорій мотивації для обґрунтування концептуальної схеми оптимізації процесу формування соціально-трудової мотивації на підприємствах харчової промисловості, а *практичне значення* – у розробленні конкретних практичних рекомендацій для менеджменту підприємств харчової промисловості, спрямованих на використання концептуальної схеми з оптимізацією процесу формування соціально-трудової мотивації персоналу в сучасних умовах, окремі елементи котрої були впровадженні в систему управління персоналом підприємства «Київхліб» під час її апробації.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків до кожного розділу, загального висновку, списку використаних джерел (71 назва) і додатків (7), а її загальний обсяг становить 97 сторінок комп'ютерного тексту.

Перелік ключових понять: мотивація, стимул, соціально-трудова мотивація, процес мотивації, методи мотивації, механізми мотивації, персонал підприємства, менеджмент персоналу підприємства.

ANNOTATION

To masters work L.P.Dmytrenko

«The socio-labor motivation of the personnel of the food industry enterprises»

Actuality of theme. Sustainable functioning of any production enterprise at the present stage of social transformations is possible only under the condition of creating a proper motivational basis capable of motivating personnel to active and effective social and labor activity.

The purpose and tasks of the study. The purpose of the master's thesis is to develop a conceptual scheme of the process of formation of social and labor motivation of the personnel of the food industry in modern conditions on the materials of the enterprise "Kyivkhlіb". To achieve the goal, the following tasks were set and solved: to describe scientific approaches to the study of social and labor motivation of personnel of industrial enterprises; to determine the essence, content, typology and functions of social and labor motivation of the personnel of production enterprises; to investigate the evolution of the interpretation of the concept of "social and labor motivation of staff" in modern sociological discourse; to diagnose the social and labor motivation of the personnel of industrial enterprises as a specific social group; to find out the structural and functional factors and social conditions of formation and reproduction of social and labor motivation of the personnel of production enterprises; to carry out a sociological survey of the formation of social and labor motivation of staff at the food industry enterprise "Kyivkhlіb"; to carry out the comparative analysis of foreign and domestic experience of formation of social and labor motivation of the personnel of the enterprises of the food industry; to develop a conceptual scheme of the process of formation of social and labor motivation of the personnel of the food industry enterprises in modern conditions.

The object of research is the social and labor motivation of the staff of the food industry.

The subject of the research is the process of formation of social and labor

motivation of the personnel of the food industry enterprises.

Research methods. Methodological support of the master's thesis was based on the use of a set of general scientific methods of cognition of social phenomena and processes (including: analysis and synthesis, induction and deduction, typology and extrapolation, interpretation, abstraction and generalization, as well as logical-historical, structural-functional and functional analysis). clarification of the systemic nature of the motivation of the staff of the enterprise; structural-functional and conceptual analysis) and sociological methods of obtaining and processing empirical data (in particular: analysis of documents, included observation, focus group interviews, handouts and online surveys and statistical processing of empirical information). The theoretical basis of the study were the fundamental provisions of general sociological theory, sociology of economics and labor, sociology of organizations and management, as well as theories of motivation, organizational interaction and organizational development.

Results, their novelty, theoretical and practical significance. The master's thesis considers the social and labor motivation of staff and developed practical recommendations for its implementation in the food industry. Recommendations for the use of results indicating the scope.

Recommendations for using the results of work with the indication of the scope of application. The formulated and substantiated provisions and recommendations can be used for further development of theoretical and scientific-practical provisions for the systematization and improvement of social and labor motivation of staff as part of the management system.

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, three sections, conclusions, list of sources used – 71 and appendices – 7. The total amount of work is 97 pages of computer text.

Key words: motivation, incentive, social and labor motivation, staff, enterprise, food industry enterprise, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У ТЕОРЕТИЧНІЙ СОЦІОЛОГІЇ	12
1.1.Наукові підходи до вивчення соціально-трудової мотивації персоналу підприємств.....	12
1.2.Сутність,типологія і функції соціально-трудової мотивації персоналу підприємств	22
1.3.Інтерпретація соціально-трудової мотивації персоналу підприємств у сучасному соціологічному дискурсі.....	27
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОБ'ЄКТ СОЦІОЛОГІЧНОЇ РЕФЛЕКСІЇ	33
2.1. Соціологічна діагностика соціально-трудової мотивації персоналу підприємств як специфічної соціальної групи.....	33
2.2. Структурно-функціональні чинники процесу формування соціально-трудової мотивації персоналу підприємств.....	39
2.3. Соціальні умови процесу формування соціально-трудової мотивації персоналу підприємств.....	44
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	50
3.1.Соціологічне обстеження формування трудової мотивації персоналу на матеріалах підприємства харчової промисловості «Київхліб».....	50
3.2.Порівняльний аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду формування соціально-трудової мотивації персоналу підприємств	56
3.3.Розроблення концептуальної схеми формування трудової мотивації персоналу підприємств харчової промисловості в сучасних умовах	63
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ 1-8	79

ВСТУП

Актуальність теми. Стале функціонування будь-яких виробничих підприємств на сучасному етапі суспільних трансформацій можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал до активної та ефективної соціально-трудової діяльності.

У даному контексті одним із найважливіших чинників, що сприяє розвитку сучасних виробничих підприємств, на думку переважної більшості фахівців, вважається постійна оптимізація системи соціально-трудової мотивації персоналу різних ієрархічних рівнів і категорій організаційних формуваль. Адже постійна орієнтація менеджменту виробничих утворень на людський фактор дає можливість не тільки отримувати постійне зростання продуктивності та ефективності праці персоналу, але й постійне підвищення рівня капіталізації виробничих підприємств.

Натомість аналіз показує, що й дотепер на більшості українських підприємств, фірм і компаній продовжують переважати архаїчні, тобто традиційні системи спонукання персоналу до трудової діяльності і, лише на деяких із них, запроваджуються інноваційні системи і технології персонал-менеджменту, що не тільки опробовані багаторічною практикою мотивації персоналу на західноєвропейських, японських і американських підприємствах, але й виказали свою ефективність в умовах глобальних соціально-економічних змін і суспільних трансформацій.

З огляду на це особливої актуальності набуває проблема формування адекватних нинішнім умовам економічної глобалізації систем соціально-трудової мотивації персоналу підприємств харчової промисловості, здатних не тільки забезпечувати їх динамічний розвиток в сучасних складних умовах, але й своєчасно реагувати на глобальні виклики та зміни в усіх сферах суспільного буття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що окремі концептуальні та прикладні аспекти соціально-трудової мотивації

персоналу виробничих підприємств досліджувались як зарубіжними, так і вітчизняними представниками різних галузей і напрямів наукового знання, зокрема, такими як В.Абрамов, К.Альдерфер, К.Арджиріс, Д.Богиня, М.Вебер, В. Врум, Ф.Герцберг, А. Грішнова, Є. Головаха, А.Енціоні, М.Єськов, І.Завадський, М. Карлін, А. Колот, М.Лапін, К.Левін, Р.Лайкерт, А.Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Д. Мак-Грегор, Е.Мейо, Г.Мінцберг, Д.Мутон, Г.Дмитренко, П.Друкер, В.Пилипенко, А.Ручка, М.Туленков, Ф.Фідлер, М.Фолет, Л.Хижняк, М.Шульга, В.Щербина, Г.Щокін тощо.

У роботах зазначених дослідників розглядались ключові теоретико-методологічні, технологічні та практичні проблеми стимулювання й мотивації учасників трудової діяльності, ціннісні орієнтації та особистісні якості персоналу виробничих формувань, а також механізми, характер і технологічні засади соціальної взаємодії представників управлінського, виробничого та допоміжного персоналу в організаційних структурах промислових підприємств, компаній і фірм.

Натомість численні дискусії серед сучасних вчених і фахівців свідчать, що в понятійно-категоріальному апараті соціологічної науки й досі відсутнє однозначне тлумачення поняття соціально-трудової мотивації персоналу, хоча значимість умов, чинників і механізмів формування та відтворення мотиваційних стимулів персоналу підприємств не викликає жодних сумнівів. І дотепер залишається багато питань у прикладних дослідженнях щодо побудови продуктивних систем мотивації праці персоналу як одного з ключових елементів підвищення конкурентоспроможності підприємств як суб'єктів виробничої та господарської діяльності, особливо, в контексті євроінтеграційних економічних процесів та міжрегіональної кооперації суб'єктів підприємницької діяльності. Це зумовлює нагальну потребу у вивченні не тільки проблем оптимізації наявних систем мотивації праці, але й питань формування продуктивної соціально-трудової мотивації персоналу підприємствах харчової промисловості як суб'єктів виробничої діяльності

в сучасних умовах.

Таким чином, можна констатувати наявність *важливої наукової проблеми*, пов'язаної з невідповідністю між нагальними потребами практики діяльності суб'єктів господарювання щодо підвищення рівня та якості мотивації персоналу підприємств харчової промисловості, з одного боку, та досягнутим рівнем наявних знань про реальні чинники, механізми й технології формування та відтворення соціально-трудової мотивації персоналу підприємств даної галузі на сучасному етапі суспільних перетворень. Зазначене фактично й зумовило актуальність та доцільність вибору теми магістерського дослідження.

Мета і завдання магістерської роботи. *Метою даної роботи є розроблення концептуальної схеми процесу формування соціально-трудової мотивації персоналу підприємств харчової промисловості в сучасних умовах на матеріалах підприємства “Київхліб”.*

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких *завдань*:

- 1) здійснити опис наукових підходів щодо вивчення соціально-трудової мотивації персоналу виробничих підприємств;
- 2) визначити сутність, зміст, типологію та функції соціально-трудової мотивації персоналу виробничих підприємств;
- 3) дослідити еволюцію інтерпретації концепту «соціально-трудова мотивація персоналу» у сучасному соціологічному дискурсі;
- 4) провести діагностику соціально-трудової мотивації персоналу виробничих підприємств як специфічної соціальної групи;
- 5) з'ясувати структурно-функціональні чинники та соціальні умови формування та відтворення соціально-трудової мотивації персоналу виробничих підприємств;
- 6) здійснити соціологічне обстеження формування соціально-трудової мотивації персоналу на підприємстві харчової промисловості «Київхліб»;
- 7) провести порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду формування соціально-трудової мотивації персоналу підприємств харчової

промисловості;

8) розробити концептуальну схему процесу формування соціально-трудової мотивації персоналу підприємств харчової промисловості в сучасних умовах.

Об'єкт і предмет магістерської роботи. *Об'єктом магістерської роботи* виступає соціально-трудова мотивація персоналу підприємств харчової промисловості, а *предметом* – процес формування соціально-трудової мотивації персоналу підприємств харчової промисловості.

Методи дослідження. Методологічне забезпечення магістерської роботи ґрунтувалось на використанні сукупності *загальнонаукових методів* пізнання соціальних явищ і процесів (зокрема: аналізу і синтезу, індукції та дедукції, типологізації та екстраполяції, інтерпретації, абстрагування та узагальнення, а також логіко-історичного, структурно-функціонального та системного аналізу для з'ясування системного характеру мотивації праці персоналу підприємства; структурно-функціональний та концептуального аналізу) та соціологічних методів отримання та опрацювання емпіричних даних (зокрема: аналізу документів, включеного спостереження, фокус-групового інтерв'ю, роздаткового та онлайн опитування, статистичної обробки емпіричної інформації). Теоретичною основою дослідження слугували фундаментальні положення загальної соціологічної теорії, соціології економіки та праці, соціології організацій та управління, а також теорій мотивації, організаційної взаємодії та організаційного розвитку.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків до кожного розділу та загального висновку, а також списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 96 сторінок комп'ютерного тексту.

Ключові поняття: *мотивація, стимул, соціально-трудова мотивація, персонал, підприємство, підприємство харчової промисловості, менеджмент персоналу.*

РОЗДІЛ 1

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У ТЕОРЕТИЧНІЙ СОЦІОЛОГІЇ

1.1. Наукові підходи до вивчення соціально-трудової мотивації персоналу підприємств

Протягом історичного розвитку соціологічної науки майже кожен вчений торкався теми мотивації в тому чи іншому аспекті. Але разом з тим, сучасна теорія мотивації стала активно розроблятися лише в першій половині ХХ століття, хоча більшість понять даної теорії, зокрема, таких як мотиви, стимули і потреби були відомі вже давно.

Водночас аналіз показує, що сучасна сфера мотивації персоналу та працездатності співробітників ґрунтується здебільшого на дослідженнях таких всесвітньо відомих учених як Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Л. Портер, Е. Лоулер і Ф. Тейлер. Вони, зокрема, розуміли процес мотивації персоналу як «психологічний процес, який має мету і напрям поведінковій діяльності»; «схильність вести себе цілеспрямовано для досягнення конкретних, незадоволених потреб», а також «внутрішнє прагнення задовольнити незадоволену потребу і жагу до її досягнення» [СІРД, 2015: с.2]. При цьому більшістю сучасних дослідників, як свідчить аналіз, прийнято наявні теорії мотивації «умовно поділяти на три групи: 1) *первинні теорії*, які ґрунтуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці; 2) *змістовні теорії*, які відображають зміст людських потреб та 3) *процесуальні теорії*, які вивчають процес винагородження людей» [Бондар, 2013: с.286].

Що стосується первинних теорій мотивації, то «найвідомішою серед них вважається так звана теорія «батога і пряника», яка й сьогодні активно застосовується» в соціально-управлінській практиці, в якій батогом виступає покарання, а пряником – винагорода. Натомість «батогом раніше був страх смерті або вигнання з країни, а пряником – воля, багатство, або

поріднення з господарюючими особами» [Моргулець, 2012: с. 136]. Але найбільш значний внесок у розбудову теоретичних основ мотивації належить все ж таки видатному американському соціальному психологу А.Маслоу, який на основі синтезу великої кількості досліджень, пов'язаних з мотивацією людини, розробив власну теорію ієрархії людських потреб, що «стала надійним фундаментом практично для усіх подальших моделей мотивації праці, а також знайшла предметне втілення в ряді організаційних нововведень, наприклад, у проектах «гуманізації та збагачення людської праці»[Туленков, 2007:с.210-211].

Варто зазначити, що «порядок розміщення людських потреб А.Маслоу назвав ієрархічним тому, що в його концепції вони розташовуються від нижчих (матеріальних) до вищих (духовних) таким чином: 1) *фізіологічні та сексуальні потреби* – це потреби у відтворенні життєдіяльності людей; у їжі, диханні, фізичних рухах, одязі, житлі, відпочинку; 2) *екзистенціальні потреби* (потреби в безпеці людини та її існуванні) – фізичні та економічні: фізичні – це потреби, наприклад, у збереженні здоров'я, у відсутності насильства над особистістю і життям людини, а економічні – це потреби, що набуваються в сфері праці, наприклад, потреба в гарантованій зайнятості, страхуванні від нещасних випадків, у бажання мати постійні джерела для існування (заробіток); 3) *соціальні потреби* людини впливають із її стадної природи, оскільки майже всі люди жадають дружби і прихильності, приналежності до колективу чи групи, спілкування, участі в формальній чи неформальній організації, у піклуванні про інших і в увазі до себе, допомозі близьких; 4) *престижні потреби* – це потреби в повазі з боку «значимих інших», у службовому зростанні, статусі, престижі, незалежності, визнанні та високій оцінці; 5) *духовні потреби* – це потреби в самовираженні людини через творчість, у реалізації усього, на що здатна людина»[Туленков,2007:с,211].

При цьому необхідно підкреслити, що перші два типи потреб, як стверджував Маслоу, є первинними (тобто вродженими), а три останніх –

вторинними (тобто соціально набутими). Як бачимо, процес ієрархізації потреб у концепції Маслоу є нічим іншим як заміною первинних потреб вищими вторинними потребами [Маслоу,2006: с.98]. У схематичному плані ієрархічну модель потреб особистості за Маслоу представлено на рис.1.1. (див.рис.1.1.)



Рис.1.1. «Ієрархічна модель потреб особистості за А.Маслоу»
[Маслоу,2006:с.98]

Виходячи з теорії ієрархії потреб Маслоу, як вважає український соціолог М.Туленков, «відмінності між нищими і вищими потребами можна звести до такого: 1) вищі потреби людини генетично виникають більш пізно; 2) чим вищий рівень потреби, тим менш важливою вона є для виживання індивіда, тим на далі може бути відсутнє її задоволення і тим легше на певний час від неї звільнитися; 3) вищі потреби суб'єктивно сприймаються людиною як менш нагальні; 4) життя на більш високому рівні потреб означає й більш високу біологічну ефективність, більшу його тривалість; 5) задоволення вищих потреб має найчастіше своїм результатом здійснення бажань людини і розвиток її особистості, а також частіше приносить їй щастя, збагачує її внутрішній світ» [Туленков, 2007: с.214].

Водночас варто також наголосити, що оскільки теоретичну концепцію Маслоу досить складно перевірити емпіричним шляхом, вона викликала низку сумнівів і критичних зауважень з боку інших учених. Наприклад, український дослідник проблем мотивації В.Бондар, зокрема, відмічав, що « вона не позбавлена окремих вузьких місць, основними з яких є такі: неврахування індивідуальних особливостей людини, адже потреби по-різному виявляються залежно від багатьох ситуаційних чинників, а саме: вік, стать працівника, його статус в колективі, сутність професійної діяльності тощо; не завжди відбувається послідовний перехід від однієї групи потреб до іншої, , оскільки для задоволення потреб вищого порядку не обов'язково потрібні хороші зовнішні умови [Бондар, 2013:с. 287].

Однак, сам Маслоу, визнаючи певні обмеження своєї теорії, навіть не мав на увазі, що вона повинна мати широку емпіричну підтримку. При цьому він не тільки наголошував, « що цю теорію слід розглядати як основу для майбутніх досліджень», але й одночасно вказував, що «легше сприймати та критикувати аспекти в теорії мотивації, ніж їх виправляти» [Маслоу,2006:с.105].

Незважаючи на певну критику та сумніви щодо деяких обмежень теорії ієрархії потреб особистості А Маслоу, вона все ж таки справила значний вплив на формування продуктивних систем управління мотивацією персоналу виробничих підприємств в аспекті задоволення індивідуальних потреб працівників. У даному контексті соціолог М.Туленков підкреслює: «найголовніше, що може надати менеджерам теорія Маслоу, - це більш глибоке розуміння механізмів мотивації поведінки людини, що створює суттєві передумови для успішного управління людьми: якщо ж знати, що будь-яка поведінка підлеглих мотивована певними потребами, то менеджеру значно легше враховувати, якою мірою його особисті дії впливають на задоволення тих або інших потреб підлеглих». При цьому він також наголошує, що «жодний керівник не досягне успіху, намагаючись змінити поведінку інших, якщо

оперуватиме тільки логічними аргументами або маніпулюватиме діями людини на вербальному рівні, тобто звертатиметься до їхньої свідомості» [Туленков, 2007: с.214]. Звідси випливає, що ієрархічна концепція потреб особистості, яка була запропонована А.Маслоу, виступає не тільки продуктивним засобом удосконалення персонал-менеджменту, але й націлює кожного керівника чи менеджера будь якої ланки системи управління достеменно знати ключові потреби підлеглого персоналу, а також конкретні засоби їх задоволення чи то: за рахунок підприємства, окремого робочого місця, або шляхом зміни стилю керівництва, чи між персональної взаємодії зі своїми безпосередніми підлеглими.

Заслуговує на увагу в контексті нашого дослідження і підхід до мотивації персоналу підприємств американського соціолога і психолога Ф.Герцберга, який отримав назву двофакторної теорії мотивації або теорії мотивації та гігієни. Коментуючи мотиваційну теорію Ф.Герцберга, український дослідник П.Капустянський наводить цікаву схему, що розкриває ключові чинники даної теорії, яка подана на рисунку 1.2. (див.рис. 1.2.)

МОТИВАЦІЯ	ГІГІЄНІЧНІ ФАКТОРИ
<ul style="list-style-type: none"> • Успіх; • Просування по службі; • Визнання і схвалення результатів роботи; • Високий ступінь відповідальності; • Можливості творчого і ділового зростання. 	<ul style="list-style-type: none"> • Політика фірми й адміністрації; • Умови роботи; • Заробіток; • Міжособистісні відносини з керівниками, колегами, підлеглими; • Ступінь безпосереднього контролю за роботою.

Рисунок 1.2. «Теорія мотивації та гігієни Фредеріка Герцберга» [Капустянський,2007:с.44].

При цьому дослідник відмічає, що «мотивації пов'язані з характером і сутністю роботи, а гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім

середовищем». Отже, підкреслює він, « згідно Герцбергу, при відсутності чи недостатньому рівні присутності гігієнічних факторів у людини виникає незадоволення роботою, однак, якщо вони достатні, то самі по собі не забезпечують задоволеність роботою і не можуть мотивувати людину на що-небудь. На відміну від цього, відсутність або неадекватність мотивації не приводить до незадоволеності роботою, а їхня наявність повною мірою викликає задоволення і мотивує працівників на підвищення ефективності діяльності» [Капустянський,2007:с.45]. Водночас варто звернути увагу на той факт, що «основне завдання Герцберг вбачав у зміні існуючої практики менеджменту в бік реорганізації робочих місць, збагачення змісту праці та покращення стилю керівництва. Він також вважав, що робота має бути побудована таким чином, щоб дати індивіду більше свободи і психологічної компенсації за монотонне її виконання. Його ідеї, власне, і лягли в основу програми збагачення процесу праці, яку було запроваджено в багатьох промислових компаніях і фірмах, державних установах і громадських об'єднаннях» [Туленков,2007:с.234].

Поряд із цим, існує ще один цікавий підхід до соціально-трудової мотивації персоналу, який був запропонований американським соціологом і соціальним психологом Д.Мак-Грегорем. Цей вчений обґрунтував дві зовсім різні концепції управління мотивацією персоналу, назвавши їх «теорія Х» і «теорія У». Перша – «теорія Х» була ним співставлена з основними постулатами класичної школи управління Ф.Тейлора, а друга – «теорія У» з ключовими чинниками школи людських відносин Е.Мейо. Відповідно до концепції Мак-Грегора, дії управлінського персоналу виявляються, як правило, малоефективними унаслідок їх хибних уявлень щодо природи та мотивів поведінки людей в процесі трудової діяльності. Це відбувається тоді, коли менеджери замість аналізу реальної виробничої ситуації, що складається на підприємстві в процесі виконання працівниками своїх функціональних ролей, а також виявлення конкретних причин і недоліків, допущених конкретними співробітниками, вдаються до

навішування «ярликів» на виконавців, а також мотивують прорахунки інертністю персоналу, небажанням співпрацювати тощо.

«Класична адміністративна теорія менеджменту», як вважав Мак-Грегор, «базується головним чином на таких постулатах, що керівництву організацій надається право організовувати, спрямовувати та контролювати всяку виробничу діяльність персоналу підприємства в цілому, а також і кожного працівника даного підприємства окремо». Звідси випливають базові складники системи авторитарного стилю керівництва мотивацією людини, які Мак-Грегор «обґрунтував як основні положення «теорії Х», яка передбачає, що... пересічна людина має вроджену нелюбов до роботи і при першій можливості намагається уникати від її виконання, а тому - до більшості людей, щоб заставити їх докладати необхідні зусилля слід застосовувати заходи примусу і контролю, накази, погрози, покарання тощо; такій людині краще отримувати розпорядження та намагатись уникати відповідальності, оскільки вона має порівняно невисокі амбіції та понад усе хоче надійності» [Уорнер, 2001: с.475].

Водночас з метою переорієнтації менеджменту персоналу унаслідок глобальних соціально-економічних змін, які склалися в другій половині ХХ століття в розвинених країнах світу, зокрема в США, Мак-Грегор запропонував «альтернативний підхід до управління персоналом підприємств, який отримав назву «теорії У», вихідні припущення якої стосовно мотивації людей, насамперед, «передбачають, що: 1) витрати фізичних і розумових зусиль в процесі праці так само природні, як під час гри або відпочинку; 2) засоби зовнішнього контролю не є єдиними засобами мотивації, оскільки при виконанні доручених людині завдань вона здійснює саморегуляцію і самоконтроль; 3) зобов'язання стосовно цілей є функцією винагороди за їх досягнення (яке може набувати форми актуалізації як власних, так і організаційних цілей); 4) пересічна людина вчиться в належних умовах не тільки для того, щоб взяти на себе зобов'язання, але й для того, щоб її знайти; 5) здатність використовувати

порівняно високу ступінь уяви, винахідництва і креативності при вирішенні організаційних проблем широко розповсюджена серед населення; б) в умовах сучасного індустріального суспільства інтелектуальний потенціал пересічної людини використовується лише частково [Уорнер, 2001: с.476].

Варто також підкреслити, що оскільки концепція Мак-Грегора є головним чином інструментальною моделлю, то керівники або менеджери будь-яких підприємств перед перебудовою власних систем управління персоналом, на думку вченого, мають насамперед «здійснити діагностику реальних виробничих і соціальних умов і дати собі відповідь на такі питання: 1) яке ставлення до підлеглих панує на підприємстві (рівень довіри, розвиток ініціативи, залучення до прийняття рішень); 2) чи відповідає продуктивність праці на підприємстві очікуваному рівню (можливо вона достатньо висока і реорганізація не потрібна); 3) який стан трудової дисципліни і які витрати робочого часу спостерігаються на підприємстві (відсутність працівників на роботі, простої, страйки тощо), а також який організаційний клімат на підприємстві в цілому»... «Знаючи реальне становище на підприємстві», стверджував Мак-Грегор, «менеджери можуть будувати свої відносини з підлеглими, виходячи або з теорії «Х», або з теорії «У»..., а також «змінювати власну концепцію управління залежно від ситуації, що склалася, зовнішньої кон'юнктури, і фази розвитку підприємства, переходячи від авторитарного до демократичного стилю управління персоналом, або навпаки» [Туленков, 2007: с. 222].

Ще один цікавий синтетичний підхід до соціально-трудова мотивації персоналу виробничих підприємств, який отримав назву мотиваційної теорії, що базується на елементах теорії очікувань, теорії справедливості та методології аналізу заробітної плати як основного мотиваційного чинника. Цей підхід був запропонований американськими дослідниками Л.Портером і Е.Лаулером, які використавши теорію очікування американського

психолога В.Врума, суттєво розширили та уточнили отримані ним раніше результати.

Підкреслимо, що « основними елементами даної мотиваційної теорії є поняття валентності (V), інструментальності (I) та очікування (E): 1) *валентність* визначала ступінь бажаності винагороди для конкретного індивіда, оскільки різні люди мають різні рівні валентності в залежності від особливості ситуації , в якій вони знаходяться; 2) *інструментальність* передбачає індивідуальне сприйняття зв'язку між успішним виконанням виробничого завдання та отриманням різноманітних винагород (або навпаки, зв'язок між поганим виконанням роботи і можливими типами покарань); 3) *очікування* передбачає зв'язок між реальними можливостями індивіда щодо успішного виконання завдання та отриманням за нього конкретної та справедливої винагороди»... « результат помноження валентності кожного виду винагороди на вірогідність її отримання дозволяє оцінити бажання людини успішно виконати доручену їй роботу, однак цього недостатньо для пояснення мотивації, так як необхідно брати до уваги очікування працівника щодо його можливостей для успішного виконання робочого завдання»[Уорнер, 2001: с.422].

Необхідно також зазначити, що українські дослідники Н.Лук'янченко та Л.Бунтовська аналізуючи можливості практичного застосування моделі мотивації персоналу підприємств Портера-Лаулера пропонують оригінальну схему, що зображена на рисунку 1.3. (див. рис.1.3.). Відповідно до цієї схеми, на думку дослідників, «результати, досягнуті працівником залежать від трьох перемінних: визначених зусиль; здібностей і характеру людини; усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці. Рівень витрачених зусиль тут залежить від цінності винагороди та оцінки ймовірності зв'язків зусиль і винагороди. Досягнення необхідних результатів може викликати внутрішню винагороду, пов'язану з задоволенням від виконаної роботи, і зовнішню винагороду – матеріальне заохочення, похвалу, кар'єрне зростання тощо. У результаті зовнішніх і внутрішніх винагород із

врахуванням їх справедливості формується задоволення працівника». Поряд із цим, дослідники підкреслюють, що «значення теорії Портера-Лаулера для практики мотивації персоналу полягає в тому, що вона показує, наскільки важливо при створенні мотиваційної системи об'єднати такі елементи як зусилля, здатності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття» [Лук'янченко, 2004:с. 76].

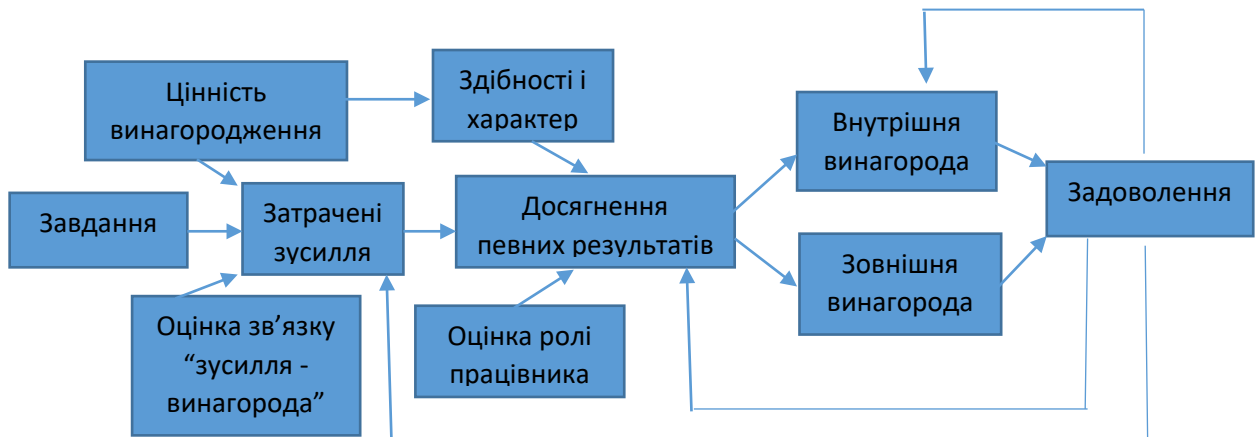


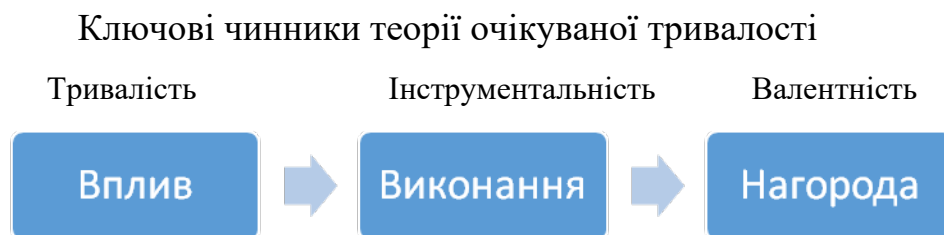
Рис. 1.3. «Модель мотивації Портера-Лаулера»
[Лук'янченко, 2004:с.77]

Значний науковий потенціал, як свідчить аналіз, міститься і в теорії людського капіталу, що побудована на сприйнятті людиною справедливості витрачених нею власних трудових зусиль, у порівнянні з очікуваною винагородою. Ця концепція базується на ідеї про те, що люди здебільшого мотивовані справедливістю отримання власного капіталу і, якщо в даному плані вони виявляють нерівність у співвідношенні з референтною групою, то намагатимуться скорегувати свій трудовий внесок задля досягнення сприйнятого власного капіталу. При цьому «зовнішня справедливість стосовно отримання власного капіталу виникає при використанні працівниками порівняння з іншими людьми, що виконують таку саму роботу, але в інших різних організаціях, а внутрішня справедливість стосовно отримання власного капіталу виникає тоді, коли співробітники порівнюють себе з іншими людьми, які хоча й виконують інакшу роботу, але в

рамках тієї ж самої організації»[Мочерна, 2008, с.32].

Поряд із цим заслуговує на увагу й теорія очікуваної тривалості, згідно з якою «індивідуальна мотивація докладання більших або менших трудових зусиль визначається раціональним розрахунком, завдяки якому люди оцінюють ситуацію, в якій опинились. Основними чинниками такого розрахунку виступають тривалість мотиваційного впливу, інструментальність виконання робочих завдань і валентність очікуваної винагороди», що представлені в таблиці 1.1.[Vroom,1962: р.56].

Таблиця 1.1.



1.2. Сутність, типологія і функції соціально-трудової мотивації персоналу підприємств

Передусім зазначимо, що мотивація, як показав аналіз, виступає тим механізмом, за допомогою якого корегуються старі та формуються нові ідеали, потреби, інтереси, норми, цінності, цілі тощо. Це відбувається в тому випадку, коли старі цінності, норми чи цілі не можуть забезпечити таке обґрунтування поведінки, яка сприяє реалізації тих потреб, що виникають у перебігу життєдіяльності людини.

У сучасній науковій літературі існує декілька підходів до визначення сутності та змісту поняття мотивації. Наприклад, ряд дослідників вважає, що мотивація – це процес спонукання кожного співробітника та всіх членів колективу до активної діяльності задля задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації, що не може бути дієвим без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Мотивацію праці також розглядають як бажання працівника задовольнити

потреби через трудову діяльність [Богиня,2002: с. 281].

Проведений аналіз концептуалізації поняття мотивації, що узагальнений в додатку 2 даної роботи, дозволяє зробити висновок, що *мотивація* являє собою комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, які не тільки можуть підштовхувати людину до певної дії, але й визначати тип її поведінки, орієнтуючись при цьому на досягнення поставлених цілей. Натомість у спеціальній літературі існує ціла низка наукових підходів стосовно типологізації видового різноманіття мотивації. Але найбільш продуктивною, на наш погляд, є класифікація українського науковця А. Колота, згідно з якою він поділяє мотивацію «за видами основних груп потреб людини на такі види, як матеріальна, трудова та статусна мотивація. Трудова мотивація, на думку А. Колота, пов'язана зі змістовністю праці, користю самої праці, з самовираженням, самореалізацією працівника у трудовому процесі. Матеріальна мотивація обумовлюється прагненням людини до поліпшення свого добробуту, до економічної вигоди. А статусна мотивація відображується бажанням індивіда відігравати значну роль в усіх сферах суспільного життя та користуватися авторитетом [Колот,2006: с. 49].

Водночас український соціолог Т.Курчаба зазначає з цього приводу, що «трудова мотивація – це процес вибору людиною обґрунтування свого способу участі в трудовій діяльності» [Курчаба, 2012 с. 68]. А відомий соціолог і соціальний психолог Г.Андрєєва при цьому вважає, що «трудова мотивація – це усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці через постійний вплив на його потреби, інтереси та цілі» [Андрєєва,2011:с. 387]. Отже, виходячи з цього можна вважати, що трудова мотивація – це процес спонукання людини до трудової діяльності шляхом здійснення опосередкованого впливу на її потреби, інтереси, цілі та цінності.

Поряд із цим зазначимо, що в спеціальній літературі наведені також різні типології працівників у контексті структури їхньої соціально-трудової

мотиваційної сфери. При цьому найбільш вдалою «рахується типологія Г.Хаєта, відповідно до якої всі працівники поділяються на два мотиваційних об'єднання: А «виробник» і Б «споживач», причому категорія А базується на тому, що людина в результаті праці надає допомогу іншим, а категорія Б - на тому, що людина в процесі праці намагається отримати для себе найбільше зисків, завдяки виконанню поставлених завдань» [Бондар, 2013: с. 291].

Водночас однією з широко використовуваних вважається типологічна модель мотивації В.Герчикова, яка «базується на зв'язку між мотивацією та трудовою поведінкою». Унаслідок цього, як вважає дослідник В.Бондар, «виникає п'ять типів трудової мотивації працівника: 1) інструментальний тип зацікавлений в хорошій оплаті праці; 2) професійний тип основним мотивом діяльності вважає зміст і процес діяльності; 3) господарський тип мотивації докладає максимум зусиль для реалізації поставлених завдань, але не терпить жорсткого контролю з боку керівництва; 4) патріотичний тип працівника мотивується за допомогою моральних стимулів, серед яких на першому місці є результати діяльності колективу; 5) люмпенському типу характерна мотивація уникнення, найкращим способом стимулювання якої є засоби негативної мотивації.» При цьому дослідник зазначає, що «у чистому вигляді ці типи трудової поведінки зустрічаються досить рідко, оскільки у пересічного працівника спостерігається два або три таких типи» [Бондар, 2013: с. 292].

Виходячи з різних концепцій мотивації персоналу українські соціологи М.Лукашевич і М.Туленков виділяють «п'ять основних функцій мотивації: 1) пояснювально-обґрунтовувальна, яка аргументує доцільність поведінки суб'єкта; 2) регулятивна, що блокує одні дії і дозволяє інші; 3) комунікативна, яка пояснює і прогнозує спілкування у сфері праці; 4) соціалізаційна - розуміння власної ролі в мікро- і макросередовищах, в робочому колективі; 5) коригувальна-створення нових ідеалів, норм, ціннісних орієнтацій» [Лукашевич, Туленков 2004: с. 112]. Натомість інший

вітчизняний науковець П. Волинець зазначає, що « функції мотивації за Мак-Грегором прийнято розмежовувати на такі етапи: 1) виникнення потреб; 2) вироблення стратегій та шляхів їх реалізації; 3) визначення тактики діяльності та поетапне її впровадження 4) задоволення потреб та отримання матеріальної чи духовної винагороди» [Волинець,2013:с.7].

Таким чином, аналіз показує, що функціональні чинники мотивації розглядаються дослідниками не тільки як найважливіші засоби ефективного управління, але й як безперервний процес, інтегрований у загальну структуру організаційно-управлінської діяльності. При цьому мотиви, що спонукають людину до продуктивної трудової діяльності, можуть виступати в ролі як внутрішніх, так і зовнішніх чинників (наприклад, заохочення, стягнення тощо). За вказаної позиції очевидною стає необхідність ефективної роботи всіх ланок управління підприємством для забезпечення продуктивної мотивації соціально-трудої, професійної діяльності персоналу.

Що стосується методів мотивації персоналу , то вони здебільшого розглядаються як способи управлінських впливів на персонал з метою досягнення цілей підприємства та базуються на взаємодії принципів і правил, установлених системою управління. При цьому припускається використання управлінським апаратом підприємств і організацій різних прийомів впливу на персонал задля спонукання його до ефективної праці. Водночас варто підкреслити, що методи мотивації персоналу українська дослідниця С. Гайдученко класифікує за різними підставами: «за об'єктами мотивації, за використовуваними стимулами, за видами потреб, за спрямованістю тощо». Вона також вважає, що «менеджерам слід застосовувати їх у практичній діяльності не як самостійні способи мотивації, а як цілісну систему методів, які діють комплексно на працівників організації» [Гайдученко,2013: с. 71].

Враховуючи зазначене, варто більш докладніше розглянути методи мотивації трудової діяльності персоналу, які «ґрунтуються на дії законів

управління та передбачають застосування суб'єктами (апаратом) управління різноманітних прийомів впливу на персонал підприємства з метою його трудової діяльності». При цьому слід відмітити, що методи мотивації персоналу «класифікують: 1) *за об'єктами мотивації*: методи мотивації колективів, окремих осіб – менеджерів різного рангу, працівників різних категорій і жінок; 2) *за стимулами*: а) економічні методи мотивації (або матеріального стимулювання) – зарплата, преміювання, грошова винагорода, матеріальна допомога, участь у прибутках підприємства тощо; б) неекономічні методи мотивації: а) організаційні – участь у справах організації, мотивація перспективою, делегування завдань і повноважень, мотивація збагаченням змісту праці; б) морально-психологічні: схвалення, підтримка, визнання заслуг, повага, довіра; 3) *за основними потребами* (згідно з теорією заохочення) – позитивне та негативне заохочення, гасіння дій, критика, покарання тощо»[Сладкевич,2007: с. 309].

Поряд із цим, українські дослідники Г.Зеленько та Л.Ганжурова виокремлюють «три основних підходи до вибору мотиваційної стратегії будь-якого підприємства, а саме: *перша стратегія* передбачає використання стимулу і покарання, адже люди працюють в основному за винагороду; *друга стратегія* – це мотивація персоналу через працю, оскільки при виконанні цікавих завдань працівники виконують свою роботу більш якісно; *третья стратегія* передбачає постійний контакт із менеджером, оскільки ця стратегія заснована на аналізі, становищі та застосованому методу співпраці із працівниками»[Зеленько,2012: с.68].

Варто зазначити, що існує також ціла низка відповідних принципових вимог, які висуваються до мотивації працівників організації, серед них основними, на наш погляд, є такі як: 1) «об'єктивність» – винагорода працівника визначається на базі справедливої оцінки результатів його роботи; 2) «передбачуваність» – робітнику повинні повідомити, яку винагороду він отримає за результатами своєї роботи; 3) «адекватність» – винагорода повинна бути адекватною тому трудовому внеску конкретного

робітника в загальний результат, а також рівню його професіоналізму; 4) «своєчасність» – винагорода повинна бути виплачена за виконану роботу якомога швидше; 5) «значущість» – винагорода повинна бути для працівника вагомою; 6) «справедливість» – методика розрахунку і призначення винагороди мають бути доступними, прозорими і справедливими та доведеними до всіх робітникам підприємства [Лапуста, 1996: с. 369 - 371].

1.3. Інтерпретація соціально-трудова мотивації персоналу підприємств у сучасному соціологічному дискурсі

Аналіз засвідчує, що в сучасних умовах для кожного підприємства важливо розробити дієвий механізм мотивації персоналу, який би враховував особливості галузі, важелі мотиваційного впливу, принципи і методи мотивації персоналу, що дасть змогу керівництву постійно контролювати мотиваційний процес, а також оцінювати ефективність управлінського впливу на персонал, використовуючи для цього існуючі можливості щодо відтворення та збільшення трудового потенціалу окремих працівників та всієї організації в цілому.

З цього приводу українська дослідниця А.Холодницька зазначає, що: «механізм мотивації на макрорівні втілюється за допомогою реалізації регулюючої функції держави та її взаємодії з регіонами і підприємствами, а основними його складовими виступає організаційно-економічна, соціально-психологічна та адміністративно-правова діяльність» [Холодницька, 2015:с.132]. Більше того, на її думку, « до організаційно-економічної складової механізму мотивації персоналу входять такі чинники, як удосконалення організаційно-управлінської та виробничої структури підприємства; повноцінне використання принципів і методів стратегічного управління; об'єктивна оцінка результатів трудової діяльності персоналу, ефективність системи оплати праці, що забезпечує тісний взаємозв'язок з кінцевими результатами праці персоналу; сприяння

відродженню та розвитку трудового змагання; впровадження сучасних форм організації праці; забезпечення продуктивної зайнятості працівників; створення інноваційних робочих місць; забезпечення сприятливих умов праці, її охорони та безпеки тощо» [Холодницька, 2015:с. 133].

Поряд із цим, А.Холодницька також зауважує, що «соціальна активність співробітників безпосередньо залежить від соціально-психологічних механізмів, які впливають на моральні, соціальні та естетичні інтереси працівників, а також послуговують соціальному стимулюванню трудової діяльності». Разом із цим, дослідниця наголошує, що «соціально-психологічні механізми мотивації персоналу включають у себе такі заходи: 1) створення сприятливого клімату для професійної діяльності; 2) особисту відповідальність за результати роботи; 3) можливість самоствердитись у трудовому колективі; 3) можливість отримати визнання (приватне чи публічне); 4) амбіційні завдання, що можуть спонукати персонал до добросовісного виконання своєї роботи; 5) атмосферу взаємної поваги та довіри». Поряд із цим, А.Холодницька також зауважує, що «адміністративно-правові механізми, які базуються на владній мотивації та принципах верховенства права, включають в себе такі чинники, як збільшення соціальної ролі працівників, організацію курсів підвищення кваліфікації, формування професійного кар'єрного зростання персоналу, а також застосування заходів примусу і санкцій». При цьому «очевидним недоліком застосовуваних механізмів мотивації є, на її погляд, усереднений підхід до працівників, який не враховує їхніх індивідуальних потреб» [Холодницька, 2015:с. 133-134].

Натомість інша дослідниця С. Гайдученко, яка зосередила свою увагу на вивченні негативних аспектів трудової мотивації персоналу (що є вкрай важливим для нашого дослідження) виокремлює «шість основних стадій зниження соціально-трудова мотивації, зокрема, таких як розгубленість, роздратованість, подвійна роль (підсвідомі надії), розчарування, втрата готовності до співробітництва та заключна стадія». На думку дослідниці,

«перша стадія (розгубленість) характеризується симптомами стресового стану, пов'язаного з нерозумінням працівником причин сформованої ситуації», тому « пошук відповідей на такі питання: що відбувається?; а також з ким чи з чим це пов'язане? – викликає стан нервової напруженості, хоча цій стадії він помітно не позначається на результатах трудової діяльності». Що стосується другої стадії – роздратування, то стосовно неї С.Гайдученко наголошує, що «якщо працівник одержує суперечливу інформацію чи почуває, що ситуація не поліпшується, то він починає дратуватися», причому суть його поведінки на цій стадії, дослідниця пояснює наступними словами: «я розізлився і не згодний миритися з такою ситуацією» [Гайдученко,2013: с. 73].

Відносно третьої стадії – подвійної ролі (чи підсвідомої надії), С.Гайдученко зауважує, що «на цій стадії становище погіршується, а працівник як і раніше роздратований і починає приховувати службову інформацію від керівника, сподіваючись на його промахи». При цьому «він уникає прямих контактів, хоча свою роботу поки ще виконує». Стосовно четвертої стадії – розчарування, дослідниця констатує, що «на цій стадії у працівника пропадає інтерес до роботи, оскільки страждають такі його почуття, як впевненість у повазі з боку підлеглих та усвідомлення свого авторитету». Натомість «на п'ятій стадії – втраті готовності до співробітництва», - як підкреслює С.Гайдученко, « відношення працівника до роботи на цій стадії можна позначити такими словами, що це не моя справа», оскільки працівник чітко обмежує свої обов'язки, намагаючись їх максимально звузити, а відтак його відносини з колегами погіршуються, і розлад, таким чином, переноситься на весь колектив». На шостій – заключній стадії – «людина остаточно розчаровується в своїй роботі та може навіть відмовитись від своєї посади чи перейти на інше місце роботи». Таким чином, вважає С.Гайдученко: «для досягнення високого рівня вмотивованості персоналу необхідне проведення ретельно спланованої та систематичної роботи щодо поліпшення виробничих

взаємин, зниження рівня конфліктності та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі» [Гайдученко, 2013: с. 73-74].

Поряд із цим, останнім часом більшість науковців почали звертати увагу факторно-соціокультурні теорії мотивації трудової активності, які вивчають мотивацію як результат діяльності двох або трьох-факторних механізмів мотиваційного впливу. Причому ефективність мотивації трудової активності забезпечується в межах цих теорій за рахунок оптимізації матеріальних і нематеріальних чинників стимулювання трудової активності. Як підкреслює науковець А.Колот «в рамках даних концепцій досліджуються факторні процеси задоволення потреби в повазі, самоповазі, самоактуалізації, активності тощо». Він також не тільки «акцентує увагу на технологічних аспектах розроблення та реалізації соціальних програм «збагачення праці» та цільового розвитку трудової активної, що опрацьовуються в рамках факторно-соціокультурних теорій мотивації трудової активності, але й виокремлює їх певні недоліки» [Колот,2006:с.67].

Серед основних недоліків факторно-соціокультурних концепцій вчений виділяю такі з них: « *по-перше*, соціологи в рамках даного підходу зосереджують увагу на механізмах, що визначають зовнішній стимулюючий вплив на акторів трудової діяльності, оскільки внутрішні аспекти мотивації знаходяться тільки в стадії початкового вивчення, а етапи процесів реалізації як на зовнішньому, так і на внутрішньому рівні поки що не розглядаються й не аналізуються з боку соціологічної науки; *по-друге*, в наукових розвідках використовуються занадто спрощені методи встановлення самопочуття працівників, що не може дати достеменну і комплексну характеристику факторам мотивації трудової діяльності, оскільки дослідники традиційно відмовляються від комплексного аналізу цілісних трудових відносин, обмежуючи свої дослідження процесами задоволеності або незадоволеності працею працівників; *по-третьє*,

факторно-соціокільтурні моделі мотивації обмежені можливості проектування змін в системі мотиваційних чинників, оскільки дослідники не роблять спроб щодо оцінки факторної системи, а також не пропонують розробку загальних тенденцій розвитку даної системи щодо змін зовнішнього і внутрішнього соціально-культурного середовища організації; *по-четверте*, однією із окреслених у соціологічному дискурсі соціальних проблем у сфері праці є проблема демотивації праці, коли трудова діяльність не забезпечує працівникові задоволення основних груп її потреб (фізичних, соціальних, інтелектуальних), а також коли робота для значної кількості працівників сприймається як трудова повинність, що негативно впливає на її інтенсивність, продуктивність і задоволеність працею; *по-п'яте*, огляд ключових наукових підходів і концепцій щодо пояснення сучасних тенденцій в сфері соціально-трудової мотивації зумовлює необхідність вироблення узагальненого системно-комплексного (інтеграційного) підходу до дослідження новітніх тенденцій і способів пояснення суперечливих процесів мотивації трудової активності; *по-шосте*, в контексті інтеграційного підходу комплексна мотивація трудової активності має бути спрямована на вивчення суперечливих процесів формування мотивації ставлення людини до фізичної та інтелектуальної праці, а також на опанування нею новітніми видами трудової активності в перебігу впровадження інноваційних технологій продуктивної діяльності» [Колот,2006:с.67].

Таким чином, аналіз дає підстави для узагальнення, що комплексна мотивація соціально-трудової активності має бути націлена на такі результати, як розвиток ефективних форм мотивації різних професійних груп; інтеграцію мотиваційних чинників трудової поведінки в рамках оцінювальних методик професійної діяльності різних соціальних груп; створення ефективних систем прогнозування та впровадження адекватних інноваційних соціально-трудових практик, спрямованих на реалізацію поточних і довгострокових стратегій соціально-економічного розвитку.

Висновки до розділу 1

1. З'ясовано, що до первинних теорій мотивації персоналу більшість дослідників відносять теорію «батоба і пряника», а також теорію «Х» і теорію «У» Д.Мак-Грегора. Що стосується розглянутих нами теорій ієрархії потреб А.Маслоу та двофактної мотивації Ф.Герцберга, то вони відносяться до змістовних концепцій мотивації, а мотиваційна модель трудової діяльності Портера-Лоулера, поряд з іншими концепціями відноситься до процесуальних теорій мотивації соціально-трудова діяльності персоналу підприємства.

2. Виявлено, що соціально-трудова мотивація персоналу являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, які надихають людину до продуктивної діяльності та визначають тип її поведінки, орієнтуючись на досягнення поставлених цілей. Отже, трудова мотивація – це усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці через постійний опосередкований вплив на його потреби, інтереси, цінності та цілі. Поряд із цим, визначено, що основними функціями соціально-трудова мотивації персоналу є такі з них, як пояснювальна – обґрунтовальна; регулятивна; комунікативна; соціалізаційна, коригувальна, а основними типами соціально-трудова мотивації працівників є: інструментальний, професійний, господарський, патріотичний і люмпенський тип мотивація індивідів.

3. Виокремлено також шість головних етапів спаду соціально-трудова мотивації персоналу, таких як розгубленість, роздратованість, подвійна роль (підсвідомі надії), розчарування, втрата готовності до співробітництва та заключна стадія, а також виявлено, що факторно-соціокультурні теорії мотивації трудової активності вивчають мотивацію крізь призму функціонування двох або трьох-факторних механізмів, які забезпечують мотивацію персоналу за рахунок оптимізації матеріальних і нематеріальних чинників стимулювання трудової активності.

РОЗДІЛ 2

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОБ'ЄКТ СОЦІОЛОГІЧНОЇ РЕФЛЕКСІЇ.

2.1. Соціологічна діагностика соціально-трудової мотивації персоналу підприємств як специфічної соціальної групи

Для з'ясування сутності, змісту та ролі персоналу виробничої організації, як специфічної соціальної групи, насамперед проведемо соціологічну інтерпретацію терміну «персонал», як ключового поняття в нашому дослідженні, що трактується дослідниками з різних позицій. Узагалі термін «персонал», який вперше з'явився в 1919 році в нормативних документах США, має чимало визначень. Зазвичай персоналом рахують здебільшого тих працівників, які не тільки мають трудові відносини з роботодавцем, але й беруть активну участь у трудовому процесі певної організації.

Натомість термін «*персонал*» (від лат. *persona* – особистість), як свідчить проведений аналіз, має декілька підходів щодо визначення його сутності та змісту. Так, у контексті управлінського підходу *під персоналом* розуміється «сукупність працівників організації, об'єднаних у спеціалізовані служби, підрозділи та зайняті переважно різними видами розумової праці; на відміну від робітників, працівники служб управління безпосередньо не впливають на предмет праці, тобто своїми руками не виробляють матеріальних цінностей, а створюють необхідні соціально-економічні та організаційно-технічні передумови для ефективної праці членів колективу, зайнятих виконанням виробничих операцій» [Управление персоналом: энцикл. словарь/ Под ред. А.Я.Кибанова, 1998: с.24].

Водночас український соціолог і психолог Г.Щокін зауважує, що *персоналом* слід рахувати «весь особовий склад підприємства, організації

або частини цього складу, яка вирізняється за професійними чи іншими ознаками(наприклад, обслуговуючий персонал)» [Щокін /Менеджмент: понят.-термін. слов.,2007: с.405]. Натомість більш об'ємне визначення цьому терміну дає інший український дослідник О.Пархоменко-Куцевол, який вважає, що під поняттям *персоналу* варто розуміти: «1) всіх працівників, які виконують виробничі або управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці; 2) категорію працівників, об'єднаних за ознакою належності до організації (апарату, відділу, служби тощо) або до професії (управлінський, адміністративний, технічний персонал); 3) увесь адміністративно-управлінський, інженерно-технічний, обслуговуючий, робочий, постійний і тимчасовий штат підприємства, установи, організації; 4) основний ресурс підприємства, що складається з окремих працівників, що з'єднані певним чином і цілеспрямовано діють для досягнення цілей підприємства та особистих цілей кожного працівника»[О.Пархоменко-Куцевол /Енцикл. словник з держ. управління, 2010: с.515].

З точки зору соціально-економічного підходу поняття «персонал» визначається «як сукупність всіх працівників підприємства, що зайняті трудовою діяльністю, або які входять до штатного складу, але тимчасово не працюють через різні причини» [Ларка, 2010:с.62]. Натомість у контексті нашого дослідження більш прийнятним виглядає підхід, згідно з яким під *персоналом підприємства* розуміються «співробітники підприємства або організації, працюючі за наймом і володіючі певними якісними характеристиками». При цьому відмічається, що «суттєвою ознакою персоналу підприємства є наявність його трудових взаємовідносин з роботодавцем, які оформлені трудовим договором (контрактом), хоча й не виключений варіант відсутності юридичного оформлення найму, але в цьому випадку персонал підприємства позбавляється гарантій дотримання стосовно нього норм трудового законодавства». Іншою значущою ознакою персоналу підприємства:« є володіння певними якісними

характеристиками, під якими розуміються:

1) *здатності* (наявність конкретних знань і професійних навичок, досвіду роботи в певній сфері діяльності);

2) *мотивації* (коло професійних і особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру, потреба в професійній та особистій самореалізації);

3) *властивості* (наявність психологічних, інтелектуальних і фізичних якостей, необхідних для певної професійної діяльності)». Разом із цим, «ефективність роботи персоналу підприємства значною мірою визначаються насамперед тим, наскільки цілі кожного співробітника є адекватними цілім підприємства» [Лапуста, 1996: с.345].

Виходячи з цього, можна констатувати, що персоналом називають фактично усіх людей, які працюють на підприємствах і в організаціях, виконуючи при цьому робочі завдання. А основними типовими ознаками персоналу підприємств, як вважає український дослідник В.Рульєв, є такі: «1) наявність юридично оформлених трудових відносин з роботодавцем; 2) наявність професії, спеціальності, кваліфікації тощо; 3) діяльність на забезпечення досягнення цілей господарської організації за рахунок трудової активності персоналу; 4) під впливом управлінських рішень можливість змін, збільшення на фазі розвитку і підйому та скорочення у кризовому стані; 5) можливість розвитку. Працівники організації, підвищують свою кваліфікацію, вони отримують нові навички та знання. Отже, в управлінні трудовим колективом персонал одночасно може виступати як суб'єктом управління при прийнятті рішень, так і об'єктом управління при виконанні рішень керівництва організації» [Рульєв, 2011:с.85].

Отже, персонал, як свідчить аналіз, являє собою постійний штатний склад кваліфікованих працівників підприємств, установ, організацій, який на думку українських науковців Н.Диканя та І.Борисенко, «можна поділити на дві великі групи: 1) виробничий персонал і 2) управлінський персонал, а також схематично представити і вигляді відповідного рисунку»

(див.рис.2.1) [Дикань,Борисенко, 2008: с. 122-123].



Рис. 2.1 Класифікація персоналу за Н.Диканем та І.Борисенко [Дикань,2008: с. 122]

Варто також наголосити, що взагалі організація – це сукупність людей, які спільно працюють для досягнення поставлених цілей. Водночас кожна людина приходить в організацію із вже сформованими в процесі життєдіяльності певними соціальними характеристиками, зокрема, цінностями, потребами, інтересами, намірами цілями, а також із певним, конкретно визначеним набором соціально-психологічних характеристик. Ці характеристики являються передумовами для формування та розвитку трудового менталітету та потенціалу всякої організації. Причому результативність організаційного розвитку та професійної діяльності напряму залежить від того, яким чином працівник поводить себе в межах організації, а також від того, наскільки він вмотивований, як до постійного особистісного професійного зростання, так і до наполегливою праці на благо розвитку організації.

Натомість аналіз показує, що в кожній організації існують не тільки формальні стосунки між людьми, але й неформальні виробничі зв'язки між ними, які формуються на основі подібності віку, освіти, етнічності, політичних переконань або певних уподобань чи інтересів тощо.

Приналежність людей до певної неформальної організації не тільки впливає на їхню свідомість і поведінку, але й сприяє їх розвитку, зміцненню безпеки та самооцінки. Неформальна організація, будучи своєрідним соціальним механізмом, допомагає індивідам вирішувати ті чи інші особистісні проблеми. Більше того, неформальна організація істотним чином впливає також на управління процесом формування соціально-трудова мотивації в працівників шляхом реалізації їхніх цілей та задоволення їхніх потреб, нівелюючи, таким чином, певні недоліки та протиріччя формальної організації.

З цього приводу український науковець А Колот підкреслює, що ключовими «суб'єктами (акторами) управління трудовою мотивацією працівників виступають: організація в цілому як цілеспрямовано діюча система; вище керівництво, лінійні і функціональні керівники, фахівці служби управління персоналом; первинні колективи організації, особливо, неформальні групи; самі працівники; суб'єкти управління зовнішнього оточення підприємства державного, галузевого та регіонального рівнів». Разом із цим, вчений констатує, що «об'єктом управління трудовою мотивацією є весь персонал підприємства, починаючи з вищих керівників і закінчуючи рядовими співробітниками». Але головним чинником при цьому, підкреслює вчений, є все ж таки «взаємодія суб'єкта і об'єкта управління мотивацією до праці, що фактично забезпечує дію механізму мотивації, який структурує та упорядковує цю взаємодію, а також стабілізує та врегульовує її» [Колот, 2006:с.100].

Натомість ефективна взаємодія суб'єктів і об'єктів управління трудовою мотивацією працівників на підприємстві забезпечується шляхом застосування відповідної сукупності методів мотивації трудової діяльності працівників, які «за стимулами прийнято поділяти на три основних типи: 1) економічні (або матеріального стимулювання); 2) організаційні (або організаційно-адміністративні); 3) морально-психологічні (або соціально-психологічні)» [В.Сладкевич/Менеджмент: понят.-термінол.слов., 2007:с.309].

Виходячи з цього, головне завдання керівників і менеджерів різних ієрархічних рівнів організації (від вищого до нижчого рівня) має полягати в тому, щоб віднайти найбільш оптимальний баланс поєднання різноманітних методів мотивації трудової поведінки, який в результаті синергетичного ефекту створить необхідні передумови не тільки для покращення умов праці та комфорту на робочих місцях, але й для підвищення рівня задоволеності працівників своєю трудовою діяльністю.

Поряд із цим, ефективні керівники і менеджери різних ланок управління підприємством повинні розуміти той факт, що працівники як особистості мають різноманітні потреби і мотиви, тому методи мотивації трудової поведінки мають застосовуватись комплексно, системно і адресно з урахуванням наявних колективних та індивідуальних інтересів працівників. Натомість «ефективність процесу мотивації праці на підприємстві», наголошував науковець А.Андруник, «має визначатись ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і працівників, що досягається шляхом установаження оптимального балансу економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін». При цьому він також підкреслює, що «визначення мотиваційного потенціалу підприємства включає в себе два етапи: перший з яких полягає у виявленні мотиваційних потреб працівників, а другий – у вимірі ступеня задоволеності виявлених у них потреб » [Андруник,2016: с.15].

Таким чином, з метою визначення мотиваційного потенціалу об'єкта нашого емпіричного дослідження, виникає необхідність складання для нього мотиваційного профілю. А забезпечення останнього потребує, в свою чергу, з'ясування ставлення персоналу до тих мотиваційних чинників, які застосовуються на підприємстві. Для цього передбачене використання двофакторної теорії мотивації Ф.Герцберга, який досліджуючи свого часу мотивацію персоналу на підприємстві, визначив десять мотиваційних чинників, які впливають на формування його мотиваційного потенціалу. Серед них вчений виявив, зокрема, такі *гігієнічні чинники*: умови роботи,

заробіток, політика фірми і адміністрації, між особисті відносини, ступінь особистого контролю за роботою, а також і *мотиваційні чинники*: високий ступінь відповідальності, просування по службі, визнання та схвалення результату, успіх, можливість творчого ділового зростання.

Беручи за основу зазначені мотиваційні чинники на першому етапі емпіричного дослідження здійснюємо виявлення важливості кожного з них для працівників визначеного нами підприємства харчової промисловості «Київхліб» шляхом проведення опитування у формі тестування з оцінкою у балах важливості кожного чинника. Наступним етапом емпіричного дослідження буде проведення виявлення ступеню задоволеності працівників по кожному мотиваційному чиннику. Поряд із тестуванням, на даному підприємстві додатково проводитиметься й соціологічне анкетування щодо визначення ступеню задоволеності персоналу роботою на підприємстві, який також визначатиметься за бальною системою. У результаті проведеного аналізу, опрацювання та співставлення отриманих соціологічних даних визначатиметься мотиваційний потенціал підприємства харчової промисловості «Київхліб».

2.2. Структурно-функціональні чинники процесу формування трудової мотивації персоналу підприємств

Аналіз структурно-функціональних чинників процесу формування соціально-трудої мотивації працівників показує, що основними структурно-функціональними елементами даного процесу являються насамперед потреби, інтереси, цінності, ідеали, цілі та мотиви. Водночас у найпростішій моделі процесу мотивації трудової поведінки існує всього три елементи: 1) визначення потреби, 2) цілеспрямована поведінка та 3) задоволення потреби. Потреби індивіда є основою мотивації трудової поведінки, на відміну від потреб суспільства, колективу чи потреб працівника, що мають виключно суспільний характер. Найвагомими у

механізмі трудової мотивації являються особисті потреби, як такі, що безпосередньо пов'язані з існуванням і життєдіяльністю. Коли ми проводимо оцінку потреб, слід звертати увагу на їх нерозривність, а також на той факт, що неможливо реалізувати одні потреби за рахунок інших.

Ураховуючи провідну роль потреб у процесі мотивації соціально-трудової поведінки працівників дослідниця Л.Круглова пропонує в даному плані « поділяти їх на дві великі групи: первинні (фізіологічні) та вторинні (соціально-психологічні) потреби», а також на такі три види: « 1) матеріальні (фізіологічні, біологічні) — у їжі, одязі, відпочинку, житлі, безпеці; 2) соціальні — (спілкування, самореалізація, повага і самоповага, соціальний статус); 3) духовні (інтелектуальні) — залученні до культури, науки, творчості, мистецтва» [Круглова, 2013: с. 6]. Натомість досліджуючи структурно-функціональні складники мотиваційного процесу український вчений А.Колот пропонує досить цікаву узагальнену модель процесу мотивації персоналу через потреби, яку схематично зобразив у вигляді рисунку 2.1.(див.рис.2.1.) [Колот,2006:с.59]

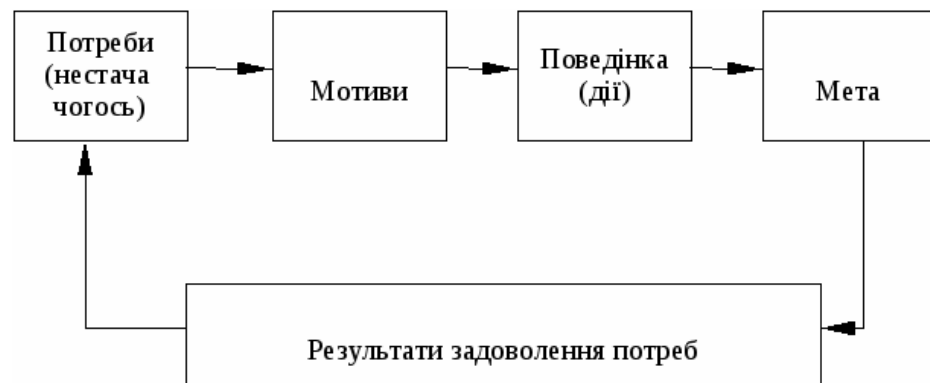


Рис. 2.1. Моделі трудової мотивації персоналу через потреби за А. Колотом [Колот,2006:с.59]

Разом із цим, аналіз показує, що інтерес як важливий структурно-функціональний трудової мотивації є особливий видом суспільних відносин. Якщо інтерес спрямований, як правило, на певний об'єкт – матеріальний чи духовний, то потреба завжди спрямована на предмет її задоволення. У структурі елементів трудової мотивації вагоме місце

належить також і мотивам, завдяки яким індивід пояснює свою поведінку в різних ситуаціях.

З цього приводу дослідниця Л. Круглова особливо наголошує, що «мотив не тільки спонукає людину до дії, але й визначає, що саме необхідно зробити, а також і те, як буде здійснюватися ця дія». Окрім цього, вона «поділяє мотиви поведінки людини на егоїстичні та альтруїстичні, де перші спрямовані на добробут індивідуума, а другі на добробут сім'ї, трудового колективу, країни чи всього суспільства». Причому вона вважає, що «людині притаманні як егоїстичні, так і альтруїстичні мотиви» [Круглова,2013: с. 7]. Водночас серед мотивів соціально-трудової поведінки, вважає науковець Д.Маркович, «потрібно розрізняти: мотиви-спонукання (рушійні сили вчинків) та мотиви-судження, що дають пояснення та розуміння поведінки», але найбільш значущими для соціально-трудової мотивації вчений називає, зокрема, такі мотиви як «стадне почуття; потреба самоствердження; прагнення до досягнення успіху, самостійності, самореалізації; відчуття надійності; прагнення до придбання і задоволення; почуття альтруїзму [Маркович,1988:с.512].

Необхідно також зазначити, що «мотиви трудової дії формуються, як правило, на основі трьох ключових компонентів : *перший компонент* – відображення людиною своїх потреб, задоволення котрих можливе за допомогою праці (трудової діяльності); *другий компонент* – відображення тих благ, які людина може отримати в якості винагороди за свою працю; *третій компонент* – відображення того процесу, за допомогою котрого здійснюється зв'язок між потребами і тими і тими кінцевими благами, які їх задовольняють. Отже, вибір людиною певного варіанту трудової поведінки залежить не тільки від очікуваної нею винагороди, але й також ціни, тобто плати за результати [Кибанов,1998:с.188].

Таким чином, діалектична єдність між потребами, інтересами і очікуваними людиною стимулами (благами) за виконану нею роботу

породжує мотивацію трудової діяльності людини як внутрішнє спонукання її до конкретної дії, що схематично подана на рисунку 2.2. (див. рис.2.2.).

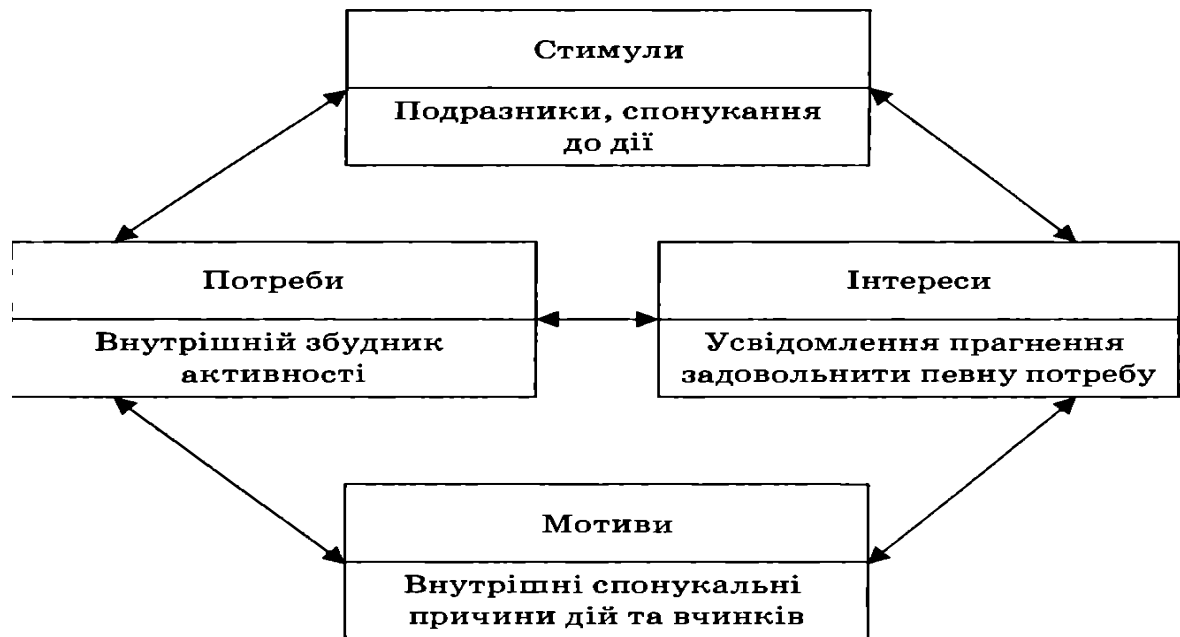


Рис. 2.2. Взаємозв'язок потреб, мотивів, стимулів та інтересів за Червінською [Червінська,2014:с.112]

Звідси випливає, що на основі включення людини в систему різноманітних соціально-трудова відносин її трудова діяльність зумовлюється, як правило, кількома мотивами одночасно, що складають так зване мотиваційне ядро особистості. Щодо структури мотиваційного ядра особистості, то в ньому, як свідчить аналіз, виділяється « три основні шари: по-перше, цінності праці; по-друге, практичні вимоги до роботи; по-третє, оцінка вірогідності реалізації цих вимог у конкретній соціально-трудова (виробничій) ситуації [Управление персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова,1998:с. 187].

У даному контексті найбільш важливими для соціально-трудова мотивації людини є, як правило, такі соціально-трудова ситуації: 1) вибір спеціальності чи місця роботи; 2) повсякденна робота; 3) ситуація в перебігу трудового конфлікту; 4) зміна місця роботи або професії; 5) ситуація, що складається в трудовому середовищі. Натомість український науковець М Дмитриченко, на основі вивчення характеру різноманітних

трудо­вих ситуацій, що складаються в перебігу соціально-трудо­вої діяльності індивідів і виробничих колективів , а також суттєвим чином впливають на визначення структури мотиваційного ядра суб'єктів праці, розробив структурно-функціональну модель формування мотиваційного ядра працівника підприємства, яку схематично представив у вигляді рисунку 2.3.(див.рис.2.3.) [Дмитриченко, 2016: с.160].

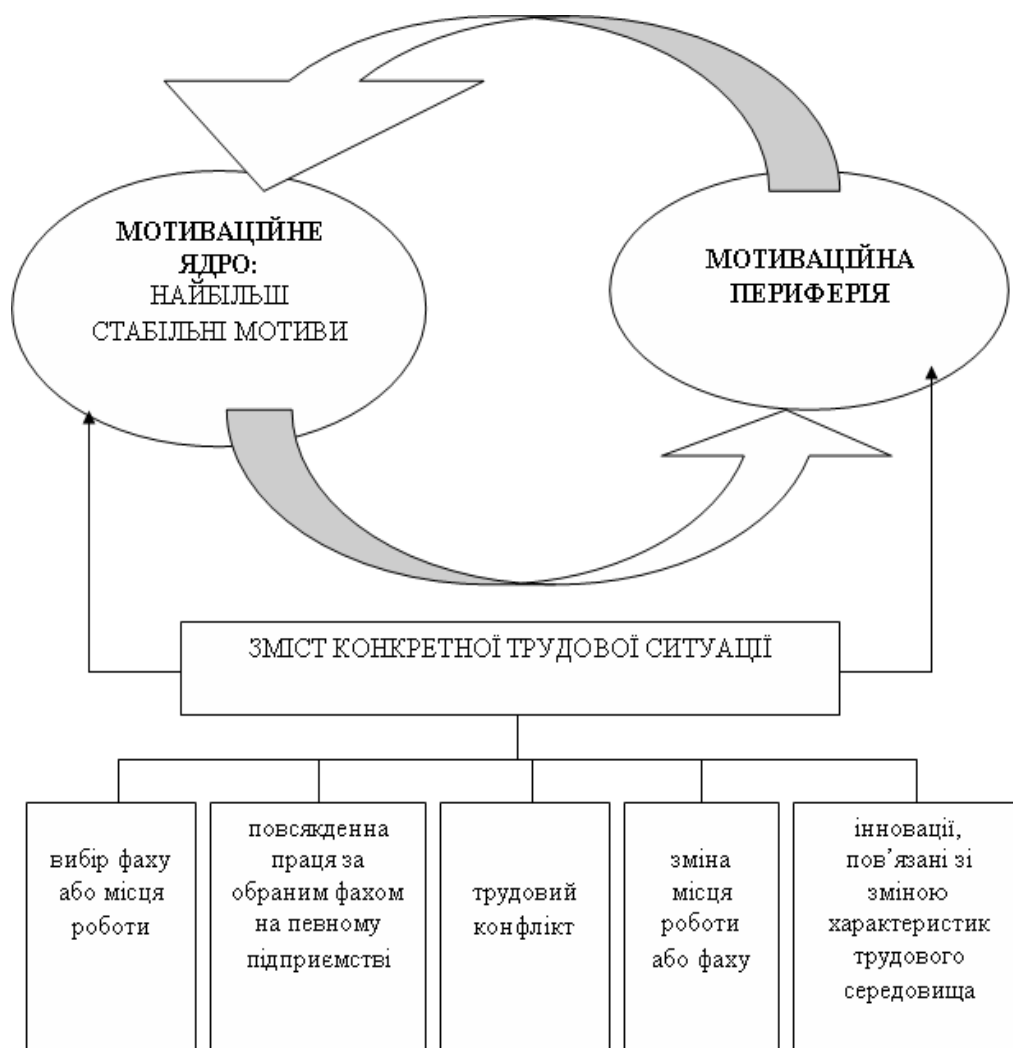


Рис. 2.3. Різновиди трудових ситуацій що визначають структуру мотиваційного ядра за М.Дмитриченко (2016)

Таким чином, аналіз показує, що на процес формування соціально-трудо­вої мотивації персоналу підприємств істотним чином впливають також різноманітні соціально-трудо­ві ситуації, в які включається людина в

перебігу виконання своїх соціально-трудових ролей, що підтверджується положеннями диспозиційної концепції регуляції соціальної поведінки особистості, згідно з якими схильності особистості, що врегулюють її соціально-трудова поведінку, формуються залежно від співвіднесення людиною рівня потреби і складності тих соціально-трудових ситуацій, в яких вона знаходься.

2.3. Соціальні умови процесу формування соціально-трудової мотивації персоналу підприємств

Проведений аналіз показує, що багатозначність, структурність, усталеність та ієрархічність соціально-трудової мотивації є важливими характеристиками мотиваційної сфери особистості, яка не тільки є визначеною для кожної людини, але й характеризується водночас певною стійкістю, тобто функціонуванням протягом тривалого періоду. На відміну від останньої, мотиви людини можуть перетерплювати певні зміни – посилюватися або послаблятися, що вказує на динамічний характер мотиваційного ядра особистості. Отже, мотиваційне ядро особистості виступає, таким чином, основним критерієм формування певного типу мотивації людини, в тому числі й соціально-трудової мотивації персоналу підприємства.

При цьому український дослідник А Колот підкреслює, що « залежно від того, що переслідує той чи інший тип мотиваційної поведінки, а також які завдання від вирішує в процесі соціально-трудової діяльності, виділяється два типи мотиваційної поведінки: 1) *за результатами* 2) *за статусом*. За своїм статусом мотивація базується на комплексній оцінці діяльності працівника, яка враховує його кваліфікацію, відношення до праці, якість роботи та інші параметри, що зумовлені специфікою діяльності організації. Мотивація за результатами зазвичай застосовується там, де можна порівняно точно виділити результат діяльності одного

працівника чи виробничої групи в цілому. У цьому випадку винагороду пов'язують із виконанням роботи або відносно відокремленого етапу роботи» [Колот,2006:с.61].

Поряд із цим, вчений зазначає, що «перший тип мотивації, тобто за результатами, своїм завданням має формування певної мотиваційної структури людини. І тут основну увагу звертають на те, щоб підсилити бажані для суб'єкта праці мотиви дії, і навпаки, послабити ті мотиви, які заважають ефективному виконанню людиною певних виробничих завдань. Цей тип мотивування потребує великих зусиль, знань і здібностей щодо його здійснення. Проте його результати загалом значно переважають результати першого типу мотивування. Організації, які вже вжили даний тип у свою практику, можуть набагато успішніше й результативніше управляти своїми членами колективу. Другий тип полягає у тому, що завдяки зовнішнім впливам, людину спонукають до дії певні мотиви, що призводять до бажаного для мотивуючого суб'єкта результату. За даного типу мотивації треба добре знати, які мотиви людини слід зачепити». [Колот,2006:с.61].

Звідси випливає, що керівники підприємств і організацій у процесі формування необхідної для їх установи соціально-трудової поведінки мають поєднувати обидва типи мотивування працівників, задля більш ефективного управління даним процесом. Слід таж зауважити, що велика роль тут належить і статусній мотивації, яка є внутрішньою рушійною силою соціально-трудової поведінки, пов'язаною з бажанням працівника зайняти вищу посаду, або виконувати більш відповідальнішу роботу, яка в суспільстві є більш престижною та суспільно значущою.

При цьому варто зазначити, що в сучасній науці існують різноманітні класифікаційні моделі мотивації людини. Водночас український дослідник В.Сладкевич пропонує, на наш погляд, найбільш комплексну і продуктивну класифікацію різних видів мотивації, згідно з якою він поділяє мотивацію на такі види: « 1) залежно від основних груп потреб - на матеріальну,

трудова і статусна; 2) за способами формування поділяє - на нормативну, примусову та стимулюючу; 3) за джерелом виникнення мотивів – на внутрішню та зовнішню; 4) за спрямованістю на досягнення цілей – на позитивну та негативну; 5) за рівнем інтенсивності – на недостатню, оптимальну та надмірну; 6) за формами соціальної поведінки персоналу – на мотивацію саморозвитку, мотивацію самоствердження, мотивацію досягнення, мотивацію ідентифікації з іншими людьми, мотивацію агресивної та регресивної поведінки, мотивацію симпатії та антипатії, мотивацію допомоги, влади та страху» [Сладкевич,2007: с. 351].

Водночас у професійному середовищі існує слухна думка про те, що переважна кількість методів мотивації, що використовуються керівниками українських підприємств, не тільки не відповідає базовим потребам працівників, але в більшості випадків навіть істотно суперечать їм задоволенню. З цього приводу відомий український дослідник соціально-трудової мотивації А.Колот зазначає, що «на перший план висуваються головним чином матеріальні мотиви, які відіграють безумовно важливу роль у визначенні трудової поведінки робітників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними, оскільки рівні окремого підприємства необхідне їх однакове використання в якості основного механізму мотивації персоналу, встановлення взаємозв'язку між цілями підприємства, цілями структурних підрозділів і цілями окремих працівників, а також установа тій тісної взаємозалежності між розміром винагороди персоналу підприємства та результативністю і продуктивністю їх праці» [Колот,2006:с.63].

Порівнюючи системи мотивації персоналу підприємств у країнах розвинутої ринкової економіки, а також на українських підприємствах, можна спостерігати, що на більшості вітчизняних підприємств застосовуються переважно тільки ті методи мотивації, що базуються на кінцевих результатах трудової діяльності працівників. Натомість майже зовсім не враховується рівень кваліфікації та компетентності працівників,

їх професійну майстерність, стаж професійної діяльності та якість виконання роботи в цілому. Водночас такий поширений метод мотивації на багатьох зарубіжних підприємствах, як участь у розподілі прибутків, акцій чи капіталу тощо не набув поки що необхідної популярності на вітчизняних підприємствах.

Отже, з метою формування та впровадження дієвих механізмів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підприємств, слід не тільки постійно вивчати, але й активно впроваджувати продуктивні мотиваційні технології та практичний досвід найбільш успішних міжнародних компаній, фірм і підприємств. Адже перехід вітчизняної системи управління соціально-трудовою мотивацією персоналу підприємств від жорсткої ієрархічної взаємодії до партисипативної гетерархічної взаємодії не тільки покращить, але й спрямує мотивацію персоналу українських підприємств до постійного професійного зростання та підвищення трудової активності, що в свою чергу позитивно вплине на результати їхньої роботи та зміцнить їх позиції серед конкурентів.

Висновки до розділу 2

1. Виявлено, що у процесі трудової діяльності, на поведінку працівників, найбільше впливає трудова мотивація, що виникає внаслідок виконання самої роботи, організацією трудового процесу, умовами роботи, змістом роботи, режимом праці. Пристойні умови праці, бажання щоб робота була цікавою і корисною стандартні вимоги працівників до роботи. Персонал прагне до кар'єрного і професійного зростання, з визначеними термінами і перспективами. Тільки тоді, коли результати роботи кваліфікованого робітника високо оцінює і він і суспільство, працівник самостверджується.

2. Визначено, що складовою стратегії управління та розвитку підприємства є трудова мотивація персоналу. Одним із ключових завдань керівника є побудова дієвого механізму трудової мотивації. Ефективний механізм мотивації трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника дасть можливість підвищити продуктивність праці, покращити її результати, і як результат – до досягнення головної мети бізнесу отримання прибутку. Але розроблений мотиваційний механізм, покаже свою ефективність і дієвість лише після його впровадження, за наявності актуальної стратегії розвитку підприємства, та розуміння цієї стратегії працівниками.

3. Досліджено, що у трудовій мотивації важливий індивідуальний підхід до кожного працівника, проте на підприємстві повинна бути впроваджена цілісна система. Для того щоб тримати на контролі, актуалізувати стан мотивації персоналу, потрібно використовувати мотиваційний потенціал, що характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку його конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, умінь, навичок і відображає ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника. Якщо значення показника

мотиваційного потенціалу високе, то висока задоволеність мотиваційних потреб працівників. Якщо задоволеність мотиваційних потреб працюючих висока, то і робота таких працівників буде якісною і ефективною для організації.

4. Аргументовано, що на основі виявлення мотиваційних потреб працівників, потрібно побудувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників. Для організації чи підприємства недостатньо мати кваліфікований персонал, потрібно щоб кожен працівник був зацікавлений у високопродуктивній праці, максимальній віддачі.

5. З'ясовано, що для реалізації стратегічних планів підприємства, потрібна ефективна система мотивації праці персоналу. Механізм справедливого і зрозумілого поєднання залежності винагородження працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації буде найдієвішим важелем впливу на персонал для заохочення його до високопродуктивної праці, для досягнення стратегічних цілей організації.

6. Проаналізовано, що мотиваційний потенціал індивідууму (окремого працівника) впливає на мотиваційний потенціал структурного підрозділу та всього підприємства. А його вимірювання здійснюється з урахуванням потреб, інтересів та мотивів. Значення мотиваційного потенціалу може використовуватись як один із критеріїв оцінки дієвості системи трудової мотивації, на основі якого можуть прийматися управлінські рішення щодо стратегії розвитку підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

3.1. Соціологічне обстеження формування трудової мотивації персоналу на матеріалах підприємства харчової промисловості «Київхліб»

Передусім слід зазначити, що емпіричне соціологічне дослідження соціально-трудої мотивації персоналу підприємств харчової промисловості здійснювалось на підприємстві «Київхліб», яке включало в себе п'ять етапів: на першому етапі проводився аналіз структури та документації підприємства; на другому етапі здійснювалось розроблення програми соціологічного дослідження (що міститься в додатку 7 даної роботи) і методичного інструментарію, зокрема, соціологічної анкети (додаток 8) для опитування співробітників; на третьому (польовому) етапі проводилось соціологічне опитування персоналу підприємства за визначеною вибіркою; 4) на четвертому етапі здійснювалось оброблення та опрацювання отриманих соціологічних даних; 5) на п'ятому етапі здійснювався порівняльний аналіз результатів першого та другого туру соціологічного опитування персоналу підприємства, що відбувались протягом 2017 та 2019 років.

З метою вивчення основних чинників процесу формування трудової мотивації персоналу підприємства було здійснено соціологічне обстеження даного процесу на підприємстві харчової промисловості «Київхліб», яке є лідером хлібопекарської галузі України та найбільшим столичним виробником хліба, хлібобулочних та кондитерських виробів. Це підприємство вже понад 85 років утримує провідні позиції у галузі вітчизняного хлібопечення, в цехах котрого щодня виготовляється більше ніж 500 тон хліба-булочної продукції. Підприємство налічує 7 виробничих цехів у місті Києві та 5 у Київській області. Загальна чисельність персоналу підприємства більше 4000 штатних одиниць. З них 60%

працівників мають робітничі професії, а середній вік працівників становить – 45 років.

Проведений аналіз процесу формування трудової мотивації на даному підприємстві показує, що основу мотивації персоналу підприємства «Київхліб» складає мотиваційна система яка включає два чинника : 1) матеріальний та 2) нематеріальний. Матеріальний чинник мотивації персоналу включає в себе такі елементи як: 1) заробітну плату; 2) регулярні грошові премії з нагоди певних подій (ювілей служби, різноманітні державні та релігійні свята); 3) нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій у житті працівника (ювілей, народження дитини, певні досягнення у роботі); 4) виплата квартальних премій (бонусів) за результатами роботи підрозділу у звітному кварталі. Також, згідно умов Колективного договору, що діє на підприємстві працівникам регулярно виплачується матеріальна допомога при виході в основну щорічну відпустку.

Що стосується нематеріальних чинників мотивації персоналу даного підприємства, то до них належать такі елементи як: 1) подарунки; 2) соціальний пакет; 3) професійне навчання; 4) корпоративні святкування; 5) відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом; 6) наставництво і школа передового досвіду. Щорічно, з нагоди професійного свята кращі працівники нагороджуються грамотами та цінними подарунками. Працівники підприємства «Київхліб» мають соціальний пакет. У Колективному договорі, зафіксовані соціальні пільги. Такі як: 1) безкоштовні медичні огляди; 2) додаткова відпустка; 3) можливості для оздоровлення на базі відпочинку.

Починаючи з 2020 року на підприємстві «Київхліб» запущено програму добровільного медичного страхування для працівників та членів їх сімей із частковою оплатою платежів працівником. Завдяки заключенню договору між страховою компанією та підприємством, розмір щомісячних платежів на 40% нижчий, у порівнянні із аналогічним за наповненням пакетом послуг при заключенні індивідуального договору (між фізичною

особою та страховою компанією). За 3 місяці 2020 року більше 1000 працівників скористались цією пільгою та уклали договори добровільного медичного страхування. Така мотивація вимагає порівняно невисоких витрат протягом року на одного працівника, але працівник бачить турботу про себе з боку керівництва. Цей вид додаткової мотивації (медичний огляд, медичне страхування), в результаті дає можливість економити на лікарняних, а потім і на виплатах по них.

На підприємстві піклуються про соціальний захист працівників від Covid – 19. Після введення у Києві та області карантину, компанія організувала доставку працівників на виробничі цехи та у офіс компанії. Доставка здійснюється по місту Київ (організовано 12 маршрутів доставки персоналу). Та Київській області, так як в області проживає близько 300 працівників Київхліб. Доставка організована із м.Ніжин, м. Яготин, с. Згурівка, м. Березань, смт. Баришівка, м. Бориспіль, смт. Іванків, м. Вишгород. Безпосередньо на виробничих цехах на 60% збільшено кількість станцій для дезінфекції рук, у 3 рази збільшено обсяг дезінфікуючих засобів у приміщеннях лабораторій та інших приміщень на виробництві. У всіх виробничих цехах підприємства працюють медпрацівники, які здійснюють посилений контроль перед початком зміни, міряють температуру працівників пірометрами, здійснюють візуальний контроль тощо. Вся продукція Київхлібу (100%) випускається в спеціальній упаковці.

Поряд із цим, до нематеріальних способів трудової мотивації відноситься можливість кар'єрного зростання у компанії. Із 2018 року впроваджено проведення оцінки персоналу для формування кадрового резерву. Особи, які пройшли оцінку і зараховані до кадрового резерву проходять навчання у відповідності до розробленого та затвердженого плану індивідуального розвитку. Згідно цього плану працівника навчають протягом кількох років, це навчання направлене на розвиток компетенцій та навичок, необхідних для посади на яку працівника включено до

кадрового резерву. Протягом 2018 – 2019 років до кадрового резерву Київхліб включено 80 працівників. Для всіх них розроблені плани індивідуального розвитку, та протягом 2018 – 2019 років організовано навчання, та проводиться періодична оцінка результатів.

Варто підкреслити, що вдосконалення організації праці також відноситься до нематеріальних способів трудової мотивації: постановка цілей, розширення трудових функцій, виробнича та професійна ротація, гнучкий графік роботи, поліпшення умов праці. Розширення трудових функцій – це внесення різноманітності в роботу персоналу, збільшення числа операцій, які виконуються одним працівником. У результаті подовжується робочий цикл у кожного працівника, зростає інтенсивність праці. Окрім цього, на підприємстві «Київхліб» проводиться навчання за кошт підприємства. Для персоналу робочих професій є можливість навчання без відриву від виробництва за рахунок коштів роботодавця з виплатою заробітної плати працівнику під час підвищення кваліфікації (підвищення розряду), чи навчання новій професії. Таке навчання протягом 2018 -2019 років пройшли 650 працівників. Їх наставникам, які передають свої знання молодим працівникам, здійснюється доплата за весь період навчання їхніх підопічних, що в свою чергу, мотивує професіоналів більш уважно ставитись до процесу навчання, та більш якісно ділитись знаннями.

Для персоналу інженерно-технічних спеціальностей передбачене підвищення кваліфікації на семінарах, тренінгах, конференціях із оплатою навчання та супутніх витрат (за проїзд, проживання, відрядження тощо) повністю за рахунок підприємства. Наприклад, тільки за період 2018 – 2019 рр. більше 300 працівників таким чином підвищили свою професійну кваліфікацію. Така форма навчання допомагає працівникам відійти від щоденної робочої рутини, а також отримати не тільки нові знання, але й новий мотиваційний заряд, який підтримує корпоративний дух підприємства. Цьому також сприяють такі заходи, як внутрішні корпоративні тренінги, що проводяться регулярно, під час яких працівники

більше спілкуються між собою неформально, що також сприяє зближенню їхніх професійних поглядів та формуванню командного духу.

Починаючи з 2020 року на підприємстві запущено проєкт створення Інституту внутрішніх тренерів. Розроблена програма проведення тренінгів для працівників комерційного департаменту, для інженерно – технічних працівників виробничих цехів. Це мотивує багатьох професіоналів своєї справи передати свої знання та навички молодим спеціалістам та робітникам. Ще одним видом мотивації є проведення корпоративних святкувань, під час яких відбувається зближення трудового колективу. Існує практика виїзних корпоративів для керівництва та менеджерів середньої ланки. Такі заходи проводяться як правило у вихідні та приурочені до свят, чи підведенню підсумків роботи за квартал, півріччя, рік тощо. Протягом 2018 – 2019 років у таких заходах прийняли участь більше 200 працівників підприємства «Київхліб».

З метою вивчення соціально-трудової ситуації в колективі, у січні – лютому 2020 року було додатково проведене анкетування працівників підприємства за спеціально розробленою соціологічною анкетой (див.додаток 7). Всього в опитуванні взяло участь 100 працівників (50 чоловіків і 50 жінок). З них 10 чоловіків віком від 20 до 30 років (10% від усіх, хто прийняв участь у анкетуванні), 15 жінок віком 20-30 років (15% від , хто прийняв участь у анкетуванні), 5 чоловіків віком 31-40 років (5% від усіх, хто прийняв участь у анкетуванні), 10 жінок віком 31-40 років (10% від усіх, хто прийняв участь у анкетуванні), 35 чоловіків віком 41-50 років (35% від усіх, хто прийняв участь у анкетуванні), 25 жінок віком 41-50 років (25% від усіх, хто прийняв участь у анкетуванні).

Серед загальної кількості, а саме – 100 учасників анкетування, (65%) – проживають у місті Київ, решта працівників – (35%), проживає у Київській області, (20%) із яких добирається на роботу за допомогою безкоштовної розвозки від підприємства ПрАТ «Київхліб». У (80%) є вища освіта: 34 особи – бакалаври (27,2%), 46 осіб – спеціалісти (36,8%) та (20%) –

працівники, які мають лише середню спеціальну освіту. Серед опитуваних 40 (40%) співробітників цеху, 60(60%) співробітників управління (серед них 20 (20%) керівників), 15 (15%) із стажем роботи 1-2 роки, 25 (25%) працівників із стажем 4-5 років, 60 (60%) працівників із стажем від 9 років.

Під час дослідження 80 (80%) працівників на питання «Чи відповідає Вашим очікуванням робота в нашій компанії?» відповіли ствердно, 20 (20%) дали відповідь, що важко відповісти.

Слід відмітити, що найбільше подобається працівникам, серед яких 85 осіб (або 85%) опитаних: хороший колектив, наявність соціальних гарантій, можливість навчатися. У той же час більшість працівників не подобаються у роботі такі чинники, як розмір заробітної плати, перенапруження на робочому місці, важкі умови праці (таку відповідь дали працівники цеху). Поліпшення умов праці – найгостріша проблема сьогодення на підприємстві «Київхліб». Адже, там, в основному, використовується обладнання ще радянських часів, багато ручної, фізичної праці. Проте протягом 2018-2019 років було значно оновлене обладнання, запуснені нові автоматизовані лінії, про інвестовані значні кошти (на 60% більше ніж у попередніх роках) у модернізацію вже працюючих виробничих ліній.

На думку більшості працівників (85%) краще справлятися з роботою допоможуть кращі умови праці та пристойна заробітна плата. Найбільш корисними і цікавими за минулі 2018-2019 роки, переважна кількість співробітників вважають такі мотиваційні заходи, як удосконалення системи професійного навчання; запуск внутрішнього сайту на платформі Collaborator, що значно полегшує організацію системи навчання персоналу (в тому числі дистанційного), автоматизує проведення оцінки персоналу. На сайті викладаються матеріали для самоосвіти: професійна література, онлайн – курси різної тематики, із можливістю їх проходження та отримання сертифікатів, різноманітна довідкова інформація та література.

За допомогою сайту проводиться періодичне тестування та оцінювання персоналу. А так як процес тепер автоматизований, то результати цих тестувань та оцінки максимально об'єктивні.

За результатами анкетування персоналу підприємства «Київхліб» можна зробити висновок, що для переважної кількості співробітників основними факторами мотивації являються гідний рівень заробітної плати, можливість навчання, розвитку, кар'єрного зростання у компанії. Тобто персонал вважає важливими як матеріальні, так і нематеріальні складові. Отже, можемо зробити висновок, що висунуті гіпотези соціологічного дослідження підтвердилися.

3.2. Порівняльний аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду формування соціально-трудої мотивації персоналу виробничих підприємств

Перед проведенням порівняльного аналізу вітчизняного і зарубіжного досвіду формування соціально-трудої мотивації персоналу підприємств було з'ясовано, що працівники підприємств у різних країнах суттєво відрізняються за такими параметрами: за особливостями соціально-етнічного та культурного походження, за різними уявленнями щодо систем управління та лідерства, а також за різними поглядами щодо мотивів соціально-трудої поведінки, корпоративної культури професійної етики тощо. Для підвищення ефективності управління соціально-трудою мотивацією персоналу підприємств в різних країнах існують різні технології та способи впливу, викликані не тільки соціокультурними відмінностями в управлінні людськими ресурсами, але й соціально-економічними, соціально-політичними, міжкультурними, міжетнічними, міжконфесійними та іншими чинниками.

Натомість деякі вчені використовують ієрархію потреб Маслоу, щоб вивчити стимули працівників різних країн. Вони при цьому вважають, що працівники різних національностей, що становлять цільову групу, мають

спільні потреби. Ця група включає: 1) цілі, такі як робоча зона, робочий час, робоче середовище, граничний добробут та безпеку праці; 2) стосунки з колегами та начальством; 3) робочі виклики та можливості використовувати свої навички. Нарешті, висновок полягає в тому, що група попиту відповідає людям з різними національностями, а різні групи попиту підтверджують ієрархію потреб А.Маслоу.

Водночас аналіз показує, що співробітники різних країн по-різному сприймають те, що займає головне місце у джерелах задоволення роботою. Наприклад, китайські працівники, ізраїльські та корейські працівники вважають, що «досягнення» є найважливішим, оскільки воно відповідає потребам самоактуалізації; однак для німецьких службовців, співробітників Голландії та американських службовців «задоволення від роботи» є найважливішим. Можна при цьому зробити висновок, що працівники різних культур мають подібні потреби, але ступінь задоволеності, яку вони отримують від роботи, різна. На багатьох міжнародних підприємствах виявлено, що потреби місцевих службовців та способи їх роботи відрізняються від потреб вітчизняних службовців. Японська компанія «Mazda Motor Corp» також зіткнулася з цією проблемою на своєму заводі в Мічигані. Японські підприємства, як правило, демонструють визнання своїх співробітників медалями, увагою та оплесками, а деякі японські працівники можуть навіть розсердитися, коли отримують матеріальну винагороду, адже такий вид винагороди означає, що їм доведеться більше працювати, щоб знову отримати матеріальну винагороду, а не іншими способами. Японські компанії зосереджуються на колективах або загальних цілях підприємств, а американці звертають увагу на окремі цілі, досягнення та матеріальну винагороду.

У порівнянні із західною культурою в східних культурах більше уваги приділяються загальним потребам суспільства, а не індивідуальним потребам. Важко оцінити та виміряти індивідуальні потреби китайських службовців, оскільки Китай є надзвичайно колективістською країною. Це

видно з культурного розвитку Китаю, політична віра відіграє домінуючу роль у стимулюванні багатьох аспектів. Як основу промислової системи, керівники підприємств та робітники отримують чіткі та детальні інструкції, яких повинні дотримуватися як члени фабрик, цехів чи робочих груп [Jamal,2015]. У Китаї для звичайних службовців дуже важливо стати членами робочої групи. У той же час гроші є ще одним стимулом. Згідно з історією, китайські працівники більше прагнуть до заощаджень.

Водночас аналіз показує, що працівників різних країн робота або трудова діяльність має шість значущих значень: 1) забезпечення доходу, необхідного для проживання; 2) бути веселою і приносити задоволення; 3) забезпечувати зв'язки з іншими; 4) забезпечити способи обслуговування громади; 5) змусити людей не простоювати; 6) приносити соціальний статус та престиж. Враховуючи загальний культурний фон, порівняння розуміння роботи має ширше значення. Наприклад, тайці люблять більше грати під час робочого дня. Більшість китайських службовців, німецьких службовців та американських службовців навпаки мають більш серйозне ставлення до роботи. Особливо в Китаї керівництво підприємства переважно орієнтоване на роботу, коли китайські працівники стикаються з п'ятиденним робочим днем плюс нічними або понаднормовими роботами, вони повинні закінчити свою роботу вчасно. Це справжнє життя, до якого звикли китайські працівники.

Але японські працівники, як показує проведений аналіз, приділяють мало значення соціальному статусу та престижу, який приносить робота. Це тому, що така потреба може бути задоволена в інших сферах їхнього життя, наприклад, через сім'ю чи громаду. Для працівників Близького Сходу релігія відіграє головну роль у всіх аспектах життя (включаючи роботу). Робоча філософія ісламу стверджує, що робота – це обов'язок досягти досконалості, а мотивація праці займає найвищі позиції. Мусульмани вважають, що робота – це свого роду чеснота, а також необхідність балансу між особистим та соціальним життям. Співробітники

в Аравії визначають життєві цінності завдяки внеску людей у їхні сім'ї, а робота вважається вирішальним фактором здатності особистості насолоджуватися соціальним життям та сімейним життям.

Натомість аналіз показав, що механізм винагороди та покарання також є дуже важливим стимулом мотивації трудової поведінки в різних країнах. Перший часто називається позитивним стимулом, а останній називається негативним стимулом. Нагороди зазвичай включають гроші, соціальний статус, службові обов'язки, кар'єру тощо. У різних культурних ситуаціях фокус нагороди сильно різниться. У Сполучених Штатах специфічні структури стимулювання відрізняються завдяки структурам підприємств та галузевим особливостям. Загалом, професійна здатність працівників у практичній роботі є основною основою для винагород. У Японії механізм стимулювання в основному базується на кваліфікації працівників та обліку служби.

Крім того, існує також розрив між стимулом для стабільної робочої сили та тимчасовою робочою силою, що складається з жінок, які залишають посаду в сім'ї. Взагалі стабільна робоча сила в Японії отримує більше винагород у платі, виплатах та розподілі завдань, ніж тимчасова робоча сила. Японські працівники більше підкреслюють нагороду за досягнення групи, а не індивідуальну нагороду. Однак визнання та прихильність мають велике значення для китайських працівників. Співробітники та відділи завжди доповнюють один одного, щоб отримати хвалу керівників на щорічній підсумковій конференції чи святкуванні, яка також може бути застосована до корейських співробітників. Що стосується покарання працівників, то причини та значення покарання насамперед слід визнати працівниками різного культурного походження. При розробці конкретних покарань слід також враховувати табу працівників різних рас [Park,2017]. Перед виконанням цих положень слід отримати пораду від усіх працівників, щоб забезпечити раціональність та доцільність покарань, для того щоб досягти хороших ефектів стимулювання.

Характер та механізми ефективного стимулювання працівників різних культур також відрізняються між собою. У практичному застосуванні керівники міжнародних підприємств повинні виявляти особливості й внутрішні потреби співробітників міжкультурних культур та розробляти відповідний механізм стимулювання, полегшуючи досягнення хороших результатів, а також повністю збуджуючи ентузіазм працівників у роботі щоб покращити результати діяльності підприємства. Зарубіжні підприємства характеризуються накопиченим досвідом застосування різноманітних форм і систем оплати праці, основні з яких подані в таблиці 3.1.(див.табл.3.1.)

Таблиця 3.1

Зарубіжні моделі мотивації персоналу на основі матеріального стимулювання системи оплати праці

Види систем оплати праці	Підходи до побудови моделі
1.Тарифна система (погодинна оплата праці):	
1)система Ф.Хелсі	Тарифна система оплати праці залежить від рівня продуктивності та економії робочого часу
2)система Ровена	Тарифна система оплати праці залежить від продуктивності праці та відпрацьованого часу
3)система Ганта	Оплата праці відбувається за постійною погодинною ставкою + премія (120%) за перевиконання норми виробітку
2.Гнучка тарифна система:	
1)індивідуальна оплата праці	Заробітна плата залежить від індивідуальних якостей та заслуг працівника в результатах діяльності підприємства
2)система Скенлона та Ракера	Індивідуальна заробітна плата + система колективного преміювання
3)колективна оплата праці– система Вейцмана	Колективне преміювання в залежності від економічної участі в капіталі,у доходах,у прибутку
4)шведська система	Система солідарної заробітної плати
3. Безтарифна система:	Розмір заробітної плати залежить від ринкового попиту на товари та послуги підприємства, їхньої конкурентноспроможності,кваліфікації працівників

На відміну від практики європейських країн щодо залучення іноземної робочої сили, в нашу країну працівників робочих професій, як правило, не запрошують. В основному до українських компаній запрошують іноземних громадян на посади менеджерів вищої ланки управління. Натомість із виїздом значної кількості українських найбільш кваліфікованих робітників на роботу до інших країн, ситуація у 2019 році для ряді вітчизняних підприємств склалася доволі критичною.

Що стосується в даному контексті підприємства «Київхліб», то на ньому не працює жоден працівник-іноземець. Тому у трудовому колективі основні цінності та стимули сформовані переважно з урахуванням українських реалій. Офіційне працевлаштування, «біла» заробітна плата, можливість навчатись новій професії, можливість кар'єрного зросту, безпечні умови праці. Одним із факторів утримання та стимулювання персоналу в Київхліб є те, що на підприємстві повністю офіційна заробітна плата яка виплачується вчасно, два рази на місяць: заробітна плата та аванс. За останні роки на підприємствах України, а також і на підприємстві «Київхліб» відбулись суттєві зміни у системі соціально-трудової мотивації персоналу. Великі промислові підприємства змінюють не тільки системи та форми оплати праці, але й мотивації та стимулювання персоналу, на більш сучасні, з урахуванням іноземного досвіду. Так, на підприємстві «Київхліб» до 2018 року була тарифна система оплати праці. Натомість протягом 2018 – 2019 років було впроваджено на окремих ділянках виробництва відрядно –преміальну систему оплати, а для інженерно–технічних працівників, працівників закупівель та працівників комерційного департаменту було введено квартальне преміювання персоналу . А для керівників структурних підрозділів були розроблені детальні показники ефективності підрозділів, за результатами виконання яких проводиться виплата квартальної премії. Ці зміни істотно вплинули на соціально-

трудова мотивація персоналу щодо продуктивної праці, за яку кожен працівник отримує достойну і справедливую винагороду.

Натомість для працівників фізичної праці, як свідчить аналіз, важливими чинниками є насамперед умови праці, рівень навантаження та ручної роботи. Ситуація щодо механізації та автоматизації роботи, особливо на великих українських підприємствах в останні роки трохи покращилась. Для того щоб зменшити відтік персоналу до Європейських країн, багато керівників виробничих підприємств України стали вкладати інвестиції у вітчизняні виробництва з метою покращення умов праці за рахунок скорочення чисельності працівників фізичної праці.

За останні три-п'ять років на багатьох підприємствах України дещо змінилися й умови праці менеджерів вищої, середньої та низової ланки управління. Якщо за десятиріччя незалежності країни престижним для керівників вважався персональний службовий автомобіль із водієм або окремий кабінет, то в останні роки працівники часто-густо беруть в оренду автомобілі компанії з правом викупу через певний час, або користуються власними автомобілями. А що стосується окремих кабінетів для керівного складу, то в даний значна кількість підприємств почала запроваджувати японський досвід, коли окремі кабінети є лише у менеджерів вищої ланки, а менеджери середньої та низової ланки розміщуються в одній кімнаті з працівниками свого підрозділу.

На сьогодні чимало підприємств відходять від архаїчних шаблонів. Офісний простір все частіше організують за принципом open – space, зонуванням. В офісах із такою організацією простору та робочих місць працівників, керівник постійно у робочому процесі, безпосередньо організовує та впливає на нього. Проте, слід відзначити, що більшість працівників старшого віку негативно ставляться до офісів open – space. Одним із сучасних, запозичених з іноземної практики елементів мотивації менеджерів вищої ланки управління є виплата відсотків від прибутку підприємства за результатами річної роботи. Це не тільки мотивує

керівників докладати максимальні зусилля для отримання прибутку, але й разом з тим, утримує їх протягом року на підприємстві, не змінюючи місця роботи. Ще одним новим інструментом працевлаштування робітників робітничих професій, стало залучення тимчасових працівників на основі строкових трудових договорів на період проведення ремонтних робіт, а також при збільшенні замовлень у періоди свят і відпусток.

У результаті проведеного аналізу, варто зауважити, що в силу певних відмінностей в менталітеті та культурних цінностях, продуктивні системи соціально-трудової мотивації, що ефективно працюють в одних країнах, не завжди дають очікувані результати в інших країнах, а в окремих випадках узагалі виявляються малоефективними.

3.3. Розроблення концептуальної схеми формування трудової мотивації персоналу підприємств харчової промисловості в сучасних умовах

Варто зазначити, оптимальна схема формування соціально-трудової мотивації персоналу включає в себе процес узгодження цілей об'єкта і суб'єкта управління, спрямованих на досягнення спільно позитивного результату. Цим результатом є успішне узгодження продуктивного процесу формування соціально-трудової мотивації працівників підприємства, спрямованої на досягнення ефективної діяльності як кожного працівника, так і організації в цілому. При формуванні оптимальної системи трудової мотивації персоналу підприємства харчової промисловості нами враховувались насамперед такі принципи: « 1) відповідність цілей системи оплати праці та мотивації цілям підприємства; 2) облік мотиваційних чинників, очікувань і потреб персоналу; 3) усунення демотивуючих факторів; 4) прозорість і зрозумілість системи винагороди; 5) справедливість системи оплати праці; 6) винагороду, як за індивідуальні, так і за колективні результати; 7) своєчасність виплати винагороди; 8) комплексність системи мотивації, яка повинна включати як матеріальну, так і нематеріальну винагороду; 9) моніторинг локального ринку зарплат,

конкурентоспроможність зарплат; 10) залученість персоналу в проведення змін; 11) облік етапу життєвого циклу компанії; 12) відповідність системи компенсації корпоративній культурі; 13) взаємозв'язок з Employment brand – брендом компанії на ринку праці» [Семенов, 2011: с. 112].

Причому проєктована система формування оптимальної соціально-трудової мотивації персоналу будувалась на основі поєднання двох основних мотиваційних чинників: матеріального та нематеріального. Матеріальна мотивація в пропонованій схемі соціально-трудової мотивації персоналу виступає у вигляді прямої матеріальної мотивації – оплата праці та непрямой – компенсації і пільги, які працівника, як правило, виражені в нематеріальній формі (компенсація витрат на транспорт, безкоштовне харчування на роботі).

Оскільки в сучасному суспільстві, процес формування соціально-трудової мотивації має свої особливості, на які істотно впливають різноманітні соціально-економічні, політичні, етнічні та релігійні процеси що відбуваються в українському суспільстві. Тому серед основних мотивів трудової діяльності починають переважати короткострокові цілі та ціннісні орієнтації. Люди прагнуть отримати блага зараз, негайно, пріоритетними стають особистий та груповий егоїзм. Мотиви суспільного визнання праці та участі в процесі управління, на які завжди традиційно спиралась більшість дослідників, займають останні місця серед спонукальних чинників трудової діяльності, незалежно від форм власності вітчизняних підприємств.

Більше того, упродовж останнього десятиліття особливо помітною стала трансформація етично-моральних установок в неформальному житті людей, коли масова свідомість виявилась не готовою до радикальної зміни поглядів, до нової економічної поведінки, різкого розмежування населення на бідних і дуже багатих. Постійно зростаюча прірва між багатими і бідними», на думку українського дослідника М.Дмитриченка, «особливо негативно впливає на процес формування соціально-трудової мотивації, бо

зростаюче з кожним роком розшарування населення за рівнем доходів зумовлене не якістю і кількістю праці, а можливостями доступу до корупційних схем, збагачення». Водночас, підкреслює дослідник, «доцільний коефіцієнт в Україні постійно зростає і, за різними даними, складає від 20 до 50, що в кілька разів перевищує аналоги в різних (як багатих, так і бідних) країнах. Таке становище значно посилює соціальну напругу в суспільстві, агресивність і непередбачуваність» [Дмитриченко,2016:с.162].

Поряд із цим, М.Дмитриченко також зауважує, що «трата традиційних ціннісних орієнтирів у сфері праці, її престижу призводить до того, що все більше людей не бачить реальних можливостей отримання благ за рахунок чесної праці й надає перевагу іншим шляхам забезпечення добробуту, зазвичай неформальним і незаконним. Трудова пасивність у суспільному виробництві поєднується з активністю в неформальному секторі, що робить фактично неможливим стимулювання. Як не парадоксально, але вторинна неформальна зайнятість, допомагає людям адаптуватись до кризових економічних умов і підвищує рівень добробуту» [Дмитриченко,2016:с.163].

Але така зайнятість, підкреслює інший український науковець К. Шило «не сприяє підвищенню кваліфікації за основним фахом, позбавляє людину прагнення до самовизначення, деформує внутрішні мотиви, змінює систему мотивації, систему трудової та соціальної орієнтації робітників й обмежує можливості зайнятості в офіційному секторі економіки, провокуючи поточні та майбутні втрати в ефективному використанні трудового потенціалу. Через постійні зміни в законодавчій базі, деформація трудових цінностей, масове погіршення якості трудового потенціалу, соціального захисту, неадекватність ціни робочої сили – усе це викликає у людей песимізм, почуття байдужості до свого професійного росту й обумовлює необхідність переосмислення проблем трудової мотивації, знаходження нових чинників і стимулів» [Шило,2017:с.188]. Отже,

«відсутність можливостей гідної та адекватної самореалізації, психологічний розлад і зниження трудової мотивації навіть у професіоналів із високим рівнем інтелекту і досвідом виживання в умовах трансформаційних процесів у суспільстві потребують потужних зусиль для подолання деформацій в інтелектуальному розвитку всього суспільства й формування нового ефективного механізму трудової мотивації з активною позицією кожного індивідуума у виборі місця роботи за власним бажанням і здібностями, а не за вимушеною необхідністю» [Дмитриченко, 2016: с. 165].

Слід також відмітити, що формування ринкових трудових відносин в сучасній Україні характеризується як перебудовою відносин власності, так і істотною трансформацією структури трудової мотивації працівників. Соціально-трудова відносина суб'єктів господарювання ринкової економіки у напрямку, повноті сприйняття, прямому і непрямому впливі залежать від форм власності, методів прояву ініціативи та підприємливості, діяльності органів управління щодо регулювання соціальних і економічних процесів, узгодження інтересів учасників виробничої діяльності, координації їх неоднорідних і трудових мотивацій. Причому причини більшості конфліктів у сфері соціально-трудова відносинах в сучасній Україні в самому загальному вигляді можна виразити таким чином: відсутність згоди, суперечності інтересів, колізії моральних або правових норм, суперництво, протистояння, дисбаланс мотиваційних і ціннісних орієнтацій. Дисбаланс інтересів і мотиваційних стратегій можна подолати тільки на основі оптимізації управлінських рішень, що базуються на системному аналізі трудової мотивації суб'єктів трудових відносин. Регулювання трудових відносин базується на координації інтересів роботодавців, менеджерів і найманих працівників та направлено на мінімізацію суперечностей між прийнятими рішеннями і максимізацію узгодженості інтересів, мотиваційних стратегій.

В умовах трансформації ціннісних орієнтацій, поведінкового плюралізму, політики нав'язування працівникам моделей ринкової

культури та адаптивних систем управління потребує системного аналізу факторів соціально-трудової мотивації персоналу, а також трудових відносини між менеджерами, роботодавцями і працівниками, які в істотному ступені залежать від мотиваційних і управлінських стратегій менеджерів підприємств і організацій. Тому соціально- трудова мотивація управлінського персоналу в умовах реформування української економіки, необхідності організаційних змін на рівні кожного підприємства, виступає як одне з найбільш важливих умов забезпечення ефективної роботи організації, а також вироблення адекватних сучасним умовам продуктивних систем оптимізації соціально-трудових відносин.

Тому для вдосконалення соціально-трудової мотивації праці менеджерів необхідна система кількісної оцінки менеджерських якостей, насамперед, за такими загальними критеріями: 1) за якістю управлінської діяльності (постановка проблеми, прийняття рішень, планування, прогнозування тощо); 2) за професійною компетентністю; 3) за ступенем застосування так званих м'яких або демократичних методів колективної роботи; 4) за особистими якостями.

Поряд із цим, мотивування менеджерського корпусу до здійснення конкретних заходів щодо структурної реструктуризації підприємств та інших організаційних змін повинно включати в себе й заходи щодо подолання потенційного опору позитивним змінам, здійснюваних, в основному, методами надання їм інформації, залучення в зміни, допомоги та підтримки, переговорів і балансу інтересів. Для успішного проведення інноваційних заходів важливо також стимулювати кар'єрний розвиток активних генераторів інноваційних ідей. При цьому повинно здійснюватися встановлення партнерських відносин між усіма суб'єктами життєвого циклу нововведень за рахунок поєднання інтересів окремих менеджерів-новаторів і підприємств шляхом установаження договірних підстав для виплати винагороди за розробку і впровадження інновацій, зокрема, у сфері соціально-трудової мотивації персоналу, як ключового ресурсу позитивних

змін у всіх сферах суспільного буття. На це має бути спрямована розробка, насамперед, інноваційних програм соціально-трудової мотивації та підвищення рівня професійної компетентності управлінського персоналу, здатного в умовах ринку добиватись конкретних соціально-економічних результатів, спираючись на досягнення української трудової культури .

Висновки до розділу 3

1. З'ясовано, що при побудові системи трудової мотивації персоналу, потрібно передбачити щоб система трудової мотивації була прозорою. Це потрібно для усунення відчуття несправедливості. Кожен працівник повинен знати, що за якісне виконання роботи, ініціативність, за творчий підхід до вирішення робочих завдань, він отримає винагороду. І ця винагорода буде відповідна зусиллям що були витрачені.

2. Визначено, що система трудової мотивації господарської організації – це взаємозв'язок двох аспектів: матеріального та нематеріальної. Матеріальна мотивація може виступати у вигляді прямої матеріальної мотивації – оплата праці та непрямой – компенсації і пільги, які як правило, виражені в нематеріальній формі (компенсація витрат на транспорт, безкоштовне харчування на роботі, т.і.).

3. Проаналізовано, що на підприємстві «Київхліб» не достатньо використовуються такі методи нематеріальної мотивації персоналу :1) делегування працівникам управлінських повноважень; 2) визнання досягнень працівників у праці, їх цінність для організації; 3) наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів. І що найближчим часом їх слід впровадити у систему трудової мотивації персоналу.

4. Виявлено, що останнім часом на великих промислових підприємствах України активувалась тенденція впровадження закордонного досвіду трудової мотивації персоналу. Що на часі впровадження в побудову систему мотивації підприємства «Київхліб» закордонних принципів мотивації, що передбачають: 1) свободу діяльності менеджерів; 2) погодинну форму оплати праці. Також, на підприємстві «Київхліб» потрібно реалізовувати сучасний підхід до побудови системи матеріального стимулювання, – модель компенсаційної системи оплати праці, яка розрахована на довготривалу кар'єру

працівника.

5. Досліджено, що соціально–економічною основою поведінки та спрямування зусиль працівників організації, які направлені на покращення результатів їх роботи, є мотивація праці. Система мотивації на рівні підприємств «Київхліб» має базуватися на певних вимогах, а саме: 1) рівних можливостей для зайнятості та кар'єрного просування за показником результативності праці; 2) справедливого розміру оплати праці у відповідності з її результатами, визначення та визначення особистого внеску в результат роботи, і розподіл доходів в залежності від ступеня підвищення продуктивності праці; 3) створення відповідних умов для безпеки праці, захисту здоров'я, та добробуту всіх працівників.

6. Виявлено, що за два роки працівники стали більш замотивовані, завдяки проведенню структурних реформ на підприємстві, зокрема, таких як зміна система оплати праці, транспортне обслуговування працівників, введення нового гуртожитку, запровадження добровільного медичного страхування для працівників та членів та їх сімей, створення внутрішнього корпоративного сайту із інструментами для самоосвіти та професійного розвитку персоналу

ВИСНОВКИ

Результати магістерського дослідження проблеми оптимізації соціально-трудової мотивації персоналу підприємств харчової промисловості, що базуються на матеріалах емпіричного аналізу та соціологічного обстеження працівників підприємства «Київхліб» дають підстави для формування наступних висновків.

1. Визначено зміст, види і функції соціально-трудової мотивації персоналу підприємства «Київхліб», зокрема, процесу вибору людиною свого способу участі в трудовій діяльності, спонукання до активної трудової поведінки, основаної на задоволенні важливих для людини потреб. В результаті проведеного аналізу процесу формування соціально-трудової мотивації з'ясовано, що основу трудової мотивації персоналу на підприємстві «Київхліб» складає мотиваційна система, яка включає в себе два чинника: матеріальний та нематеріальний, основними функціями трудової мотивації на підприємстві є: спонукання до дії, контроль за результатами трудової діяльності та соціальна підтримка персоналу щодо навчання, кар'єрного зростання та всебічного духовного розвитку.

2. З'ясовані соціальні умови, механізми та структура процесу формування соціально-трудової мотивації персоналу в підприємстві харчової промисловості. Найпростіша модель процесу трудової мотивації має всього три елементи: потреби, цілеспрямовану поведінку і задоволення потреб.

3. Визначено, що структурними елементами процесу соціально-трудової мотивації являються потреби, інтереси, цінності та ідеали, а також мотиви. Найвагомішими у механізмі соціально-трудової мотивації являються особисті потреби, як такі, що безпосередньо пов'язані з існуванням і життєдіяльністю. При оцінці потреб, слід звертати увагу на їх нерозривність, на те що неможливо реалізувати одні потреби за рахунок інших. Поряд із цим, виявлено, що без настрою персоналу на роботу з

високою віддачою, без високого рівня лояльності, без зацікавленості працівників у кінцевих результатах своєї праці, підприємство не зможе продуктивно працювати, виконувати завдання, досягати поставленої цілі.

4. Здійснено порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду формування соціально-трудової мотивації персоналу виробничих підприємств. У результаті аналізу дійшли висновку, 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. Тому при формуванні оптимальних систем соціально-трудової мотивації персоналу доцільно використовувати вже накопичений світовою практикою передовий досвід європейських країн. Розглянута можливість впровадження на вітчизняних підприємствах передових елементів системи мотивації зарубіжних країн. 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.

5. Обґрунтовано складові оптимального процесу формування соціально-трудової мотивації на прикладі підприємства «Київхліб». Визначено, що механізм трудової мотивації персоналу – це система взаємопов'язаних форм і методів, що забезпечують зацікавленість персоналу в потрібній цілеспрямованій діяльності через спонукання його до дії, забезпечення залежності винагороди, кваліфікації, фактичних результатів роботи людини.

6. Окрім цього, дійшли до висновку, що при формуванні соціально-трудової мотивації на підприємстві, потрібно враховувати інтереси всіх категорій персоналу, щоб у персоналу не виникало відчуття несправедливості. Тому оптимальна система соціально-трудової мотивації

має бути адекватною, зрозумілою, справедливою і прозорою, що повною мірою відповідає наявним потребам персоналу та матеріально-фінансовим можливостям підприємства. При цьому працівники мають знати, що за якісне виконання роботи, а також за ініціативність і творчий підхід до вирішення робочих завдань, вони отримають адекватну трудовому внеску і справедливу винагороду у формі відповідних тарифних ставок, премій, доплат, надбавок, а також суспільного визнання їхніх здобутків та морального заохочення з боку керівництва підприємства та колег по роботі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алексеева Н.Ф. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств/ Н.Ф.Алексеева, І.С.Приходько // Менеджмент, маркетинг та управління персоналом: Вісник КРНУ імені Михайла Остроградського.– 2012.– Вип. 3. – С. 174-178.
2. Андруник А.П. Технологии эффективного менеджмента: учебное пособие /А.П.Андруник. – Пермь : Кунгур. типография, 2016.- С. 67-75.
3. Аріїцев О.Д. Показники оцінки трудової мотивації/ О.Д. Аріїцев // Економічні проблеми інноваційно-структурних перетворень в Україні: Тези Міжнародної науково-практичної конференції / Харків, нац. екон. ун-т. - Харків, 2005.-С.281-284.
4. 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
5. Березецкая А. К. Пряник или повышение по службе? Проблема нематериальной мотивации персонала// hr– лига// [Электронный ресурс]2007.2С.2URL:<https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=708>
6. Берг О. Мотивація на ура /О.Берг// Кадровый вопрос. –2013. –№8.– С.31-66.
7. Бех В.П. Системний аналіз сталого розвитку: навчальний посібник для магістрів галузі знань «Управління та адміністрування» / В. П. Бех, Ю. В. Бех, М. В. Туленков, В. Л. Акуленко, Н. В. Крохмаль, Я. О. Чепуренко ; за заг. ред. В. П. Бега, М. В. Туленкова // Мін-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. – К. : «МП Леся», 2015. – 512 с.
8. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності / О. С. Біліченко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2012. – Т. 1., Вип. 4 (58). – Миколаїв : МНАУ. – С. 119 - 12
9. Богиня Д. П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна. – Кіровоград : Поліграф-Терція, 2002. –260 с.
- 10.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.
11. Бондар В.Д. Використання мотиваційних теорій у діяльності органів місцевого самоврядування/ В.Д. Бондар // Наукові розвідки з державного та муніципального управління. – 2013. - № 1.– С. 283-293.
12. Вакуленко С. М. Соціологія праці : навчально-методичний посібник / С. М. Вакуленко. – К. : Знання, 2008. – 262 с.

13. Верховин В.И. Мотивация труда работников в условиях современного производства: Учебное пособие/В.И. Верховин. – М.: Мысль, 1989. – 110с.
14. Волинець П. П. Результати теоретичного аналізу змісту функції мотивації професійної діяльності в системі управління правоохоронним органом /П.П.Волинець// Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Педагогіка. –2013.–Вип.2.
URL: file:///C:/Users/User/Downloads/vnadpcurn_2018_3_8.pdf
15. Гаева Юлия. Как найти путь к сердцу своих подчиненных// hr– лига/[Электронный ресурс]–2007.– С.1 URL:<https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=557>
16. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування») / С. О. Гайдученко ; Хар. нац. ун-т міськ. го сп-ва ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
17. 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.
18. Генкин Б. Экономика и социология труда/Б.Генкин.- М.: Логос, 2000.-312с.
19. ГК "МЕДИА-ПРО" Мотивирующий потенциал цели// hr–лига/[Электронный ресурс] – 2020.- С.1-2 URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=721>
20. Горбунова М.Ю. Социокультурная мотивация в структуре социальной работы/ М.Ю.Гобунова.- Саратов, 2004. – 28с.
21. Дикань Н.В., Борисенко І.І. //Менеджмент. Навчальні матеріали [Електронний ресурс]– 2008.– С.120-125. URL:<http://pidruchniki.com/15950210/menedzhment/protseusualni-teoriyi-motivatsiy>
22. Дмитренко Г., Чернишова Є. Організаційно-технологічний аспект формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу/ Г.Дмитренко, Є.Чернишова // Вища школа.- 2009.- №12. -С.19-28.
23. Дмитриченко Л., Якименко В., Михайлова О. // Еволюція трудової мотивації та її криза в українському суспільстві// [Електронний ресурс]–С.160-165.URL:http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=6224
24. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. // Наукові записки НаУКМА. – 2012. – Т. 133: Економічні науки. – С. 65-70.
25. Ляш О.І. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства/О.І.Ляш, М.В. Капериз // Економіка, планування і управління галузі: Науковий вісник НЛТУ України.– 2011.– Вип. 21.2. – С. 167-171.

26. Кавбасюк Ю. Енциклопедичний словник з державного управління / За заг. ред. Ю. Ковбасюка, В. Трощинського, Ю. Сурміна. - К.: НАДУ, 2010. – 820с.
27. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом/ А.Я. Кибанов//Энциклопедический словарь.– М.: ИНФРА-М, 2003. – 345с. Источник: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=511592#text> © Библиофонд
28. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник/А.М.Колот.- К.: КНЕУ, 2006. – 337с.
29. Круглова Л.И. «Мотивация персонала» [Электронный ресурс] – 2013.– С.6-7. URL:<http://liknn.ru/статьи/мотивация-персонала>
30. Лапуста М.Г. Словарь-справочник менеджера/под ред. М.Г.Лапуста//М.:ИНФРА-М.1996. – 608с.
31. Ларка М.І. Сучасна модель системи стимулювання найманого персоналу на виробничому підприємстві/ М.І.Ларка, М.О.Зоріна// Технічний прогрес та ефективність виробництва.– 2010.– С. 21 – 22.
32. Лукашевич М.П. Соціологія. Загальний курс/ М.П.Лукашевич, М.В. Туленков .- К.: Каравела , 2004 – С. 326-335.
33. Лук'янченко Н.Д., Бунтовська Л.Л. Мотивація персоналу: Навчальний посібник. – Донецьк, ДонНУ, 2004. - 302 с.
34. Маркович Д. Социология труда: Пер. с серб-хорв. / Общ. ред. и послесл. Н.И. Дряхлова, Б.В. Князева. М.: Прогресс, 1988. - 627 с.
35. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – 3–е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 352 с.
36. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ./М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури .-М.: Дело, 2000. – 704с.
37. Мочерна О. С. Діалектика концепцій людського капіталу за умов транснаціоналізації / О. С. Мочерна // Економіка і прогнозування. – 2008. – № 2. – С. 32-35.
38. Музиченко–Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників/А.В. Музиченко–Козловський, А.В.Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України.– 2011.– Вип. 21.6. – С. 361-367.
39. Окорський В.П. Основы менеджменту [Електронний ресурс].–2017. – С.48.URL: <https://studfiles.net/preview/3540688/page:37/#77>
40. Осовська Г.В. Основы менеджменту:навчальний посібник/Г.В. Осовська, О.А. Осовський.- К.: Кондор, 2006.– 664 с.
41. Перевозчикова Н.О. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах /Н.О.Перевозчикова // Ефективна економіка. - 2013. – С. 15.
42. Петрова С.В. Сутність і критичний аналіз теорії трудової мотивації/ С.В.Петрова // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць Одеського регіонального інституту державного управління.- Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2006.- С.98-107.

43. Пыж Н.С. Мотивационные модели в системе факторов повышения конкурентоспособности предприятия /Н.С.Пыж // Вісник економіки транспорту і промисловості.– 2006.– Вип. 13. – С. 103-107.
44. Прокопенко О.В. Конспект лекцій з курсу «Теорія мотивації» /О.В.Прокопенко Суми: Вид-во СумДУ, 2006.-171с.
45. 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.
46. Ричи Ш. Управление мотивацией/ Ш.Ричи, П. Мартин.-М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2004.- 399 с.
47. Рульєв В. А. Менеджмент. Навч. посібник /В.А.Рульєв,С.О.Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – С. 312.
48. 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.
49. Семикіна М.В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально–трудоких відносин/ М.В. Семикіна // Економіка і управління.– 2011.– №3. – С. 111-117.
50. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – №4–1 [Электронный ресурс]. – С.3 – 4. URL:<http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-personala-na-predpriyatii-kak-rychag-effekti-vnogo-upravleniya>
51. Сущность мотивации персонала. [Электронный ресурс].–С.1-3.URL: <http://liknn.ru/статьи/мотивация-персонала>
52. Степанова // Бизнес Информ. – 2013. – № 6 [Электронный ресурс]. – С.1-URL:<http://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-kak-sostavnoy-element-kontseptsii-dostoynogo-truda>
53. Ткаченко О.П. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи / О.П. Ткаченко, О.В. Ольшанський // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торівлі та послуг: зб. наук. пр. / відпов. ред. О.І. Черевко. – Харків: ХДУХТ, 2009. – Вип. 2 (10). – С.512-518.
54. Торицын Т.М. Учение Роберта Оуэна и его влияние на распространение и развитие социологических идей. – Рязань: Старт, 1982. – 312 с.
55. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту: Навчальний посібник / М.В.Туленков. - К.:Каравела, 2007. – 304с.
56. Уонер М. Классики менеджмента:Энциклопедия/Под ред.М.Уорнера /пер.с англ. – СПб.:Питер,2001. –168с.
57. Учні матеріали. Лекції. [Электронный ресурс].– С.8-12.URL:<https://works.doklad.ru/view/5y6D8zmxm-Y.html>
58. Харун О.А. Побудова структури мотиваційного механізму управління персоналом /О.А.Харун // Економічні науки.– Серія: Облік і

- фінанси.– Вип. 8(29).- Ч. 4. – Луцьк.-2011. –С. 366-371.
- 59.Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник/ Хміль Ф.І. – Вид 2-ге, випр. доп. – К.: Академвидав, 2007. –576 с.
 - 60.Холодницька А.В. Формування ефективного лідерства в умовах структурних змін в економіці/А.В. Холодницька//Вісник Харківського національного університету.-2015.- №2.- С.128-134.
 - 61.Червінська Л. П. До питання мотивації персоналу / Л. П. Червінська // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . – 2014. – № 1. – С. 108-113.
 - 62.Шапиро С.А. Основы управления персоналом : учебное пособие / С.А. Шапиро,. О.В. Шатаева. — М. : КНОРУС, 2016. – 208 с.
 - 63.Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации /Пер.с англ.,Под.ред.В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2001. – 352с.
 - 64.Шило К.М. //Мотивація та її роль у формуванні трудового потенціалу// [Електронний ресурс] – С. 186-191
URL:<http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/108223/55Shilo.pdf?sequence=1>
 - 65.Шура Н. О. Криза трудової мотивації у сучасному суспільстві та шляхи її подоланн /Н.О. Шура, Т. Г.Коломоєць // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України.– 2013.– № 4. – С. 16-20.
 66. Щокін Г.В. Понятійно-термінологічний словник/За ред.Г.В.Щокіна, М.Ф.Головатого, О.В.Антонюка, В.П.Сладкевича// Менеджмент – К.: МАУП, 2007. – С. 496-744.
 - 67.Ядов В.А. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: Диспозиционная концепция. – М.:Наука, 2013 – 264с.
 - 68.CIPD (2015) Resourcing and Talent Planning (Recruitment, Retention and Turnover).An annual report. [Електронний ресурс] – С.1-3URL:<https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/surveys>
 - 69.Jamal, M. (2015) Job Stress and Employee Well-Being: A Cross-Cultural Empirical Study. Stress & Health, 15, [Електронний ресурс] - С. 153-158.URL: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1700\(199907\)15:3%3C153:AID-SMI809%3E3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1700(199907)15:3%3C153:AID-SMI809%3E3.0.CO;2-0)
 - 70.Mcgregor’s Theory X and Theory Y of Motivation: It’s Applicability// [Електронний ресурс] – С.1-2.URL: <http://www.yourarticlelibrary.com/motivation/theories-motivation/mcgregors-theory-x-and-theory-y-of-motivation-its-applicability/63880>
 - 71.Park, J. and Nawakitphaitoon, K. (2017) The Cross-Cultural Study of LMX and Individual Employee Voice: The Moderating Role of Conflict Avoidance. Human Resource Management Journal, 4,– С.1-17.

ДОДАТКИ

Додаток 1

«Дослідження трактувань поняття «мотивація праці» різними авторами»

№	Автор	Визначення
1.	Арійцев О.Д. [Арійцев,2005: с. 282]	Мотивація – управлінська діяльність, спрямована на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства.
2.	Беляєва І.Ф. [Беляєва,1992: с.73]	Мотивація – це сукупність мотивів, які впливають на поведінку людини, спонукаючи її до діяльності.
3.	Богиня Д.П. [Богиня,2002: с. 8]	Мотивація–...суб’єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів.
4.	Верховін В. [Верховін,1989: с. 87]	Трудова мотивація є процесом вибору та обґрунтування способу участі людини у трудовій діяльності.
5.	Колот А.М. [Колот, 2006:с. 105]	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...Це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.
6.	Куліков Г.Т. [Куліков,2002: с. 37]	Мотивація– процес спонукання людини, соціальної групи...здійснювати успадковано закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення певного роду потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей.
7.	Мескон М. [Мескон,2000: с.163]	Мотивація – процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації
8.	Хміль Ф.І. [Хміль,2007: с. 211]	Мотивація – стимулювання певної поведінки людини, зумовленої напруження між потребами і можливістю їх задоволення.

«Матеріальні та нематеріальні стимули до праці»

Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули
Грошові:	Соціальні:
<ul style="list-style-type: none"> - заробітна плата; - заохочувальні виплати; - одноразові винагороди і т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - престижність праці; - розуміння цінності і корисності праці; - можливість професійно-кваліфікаційного зростання.
Негрошові:	Моральні:
<ul style="list-style-type: none"> - транспорт; - харчування; - медична допомога; - страхування; - відпочинок і т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - нагороди; - повага товаришів по службі.
	Творчі:
	<ul style="list-style-type: none"> - можливість самовираження та самовдосконалення.

[Електронний ресурс, URL:

http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0171&T=06_2&lng=1&st=0]

«Переваги та недоліки теорій мотивації»

Теорія	Переваги	Недоліки
1	2	3
1.Ієрархія потреб А. Маслоу	<ul style="list-style-type: none"> • процес мотивації нескінченний; • розвиток системи мотивації відповідно до зміни потреб; • створення ситуації в ході якої працівник задовольняє свої потреби в інтересах організації. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ не враховані індивідуальні риси людей; ○ ідея переходу з рівня на рівень ланцюга потреб не підтверджується практикою управління; ○ модель насилу піддається адаптації в практиці управління в малому та середньому бізнесі.
2.Теорія очікувань В. Врума	<ul style="list-style-type: none"> • встановлення чіткого співвідношення між результатами та нагородою тільки за ефективну роботу; • контроль за рівнем самооцінки підлеглих, їх навичок та знань; • формування високого 	<ul style="list-style-type: none"> ○ не цілком враховані індивідуальні особливості людей і самої організації; ○ недостатньо опрацьовані методологічні заходи та технічна сторона застосування моделі в

	але реалістичного рівня результатів підлеглих.	практиці управління.
3.Теорія потреб Д. Мак-Клелланда	<ul style="list-style-type: none"> ● люди з сильною потребою у владі придатні до керівних посад, мають організаторські здібності, впевнені в собі; ● люди з сильною потребою в успіху прагнуть до помірному ризику, особистої відповідальності, ініціативи; ● люди з сильною потребою в причетності швидко налагоджують доброзичливі відносини в колективі, успішно вирішують суперечки і конфлікти, надають емоційну підтримку. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ недостатньо враховані індивідуальні особливості кожного; ○ не показано механізм задоволення потреб нижчого рівня, які в нестійкій українській економіці, не менш активні, ніж вищі; ○ використання моделі на практиці викликає значні організаційні труднощі.

<p>4. Теорія справедливості С. Адамса</p>	<ul style="list-style-type: none"> • роз'яснення перспектив (зусилля – винагорода); • пояснення працівникам залежності винагороди від результатів праці. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ модель спирається на задоволення потреб за допомогою грошей; ○ визначення справедливості винагороди суб'єктивно і з боку працівника, і з боку керівника, практично не піддається узгодженню.
<p>5. Двофакторна теорія Ф. Герцберга</p>	<ul style="list-style-type: none"> • мотиваційні чинники у недостатньому вигляді не викликають незадоволення; • складені переліки факторів для працівників дозволяють їм самостійно виявляти свої вподобання; • трудові успіхи, службове зростання посилюють позитивні мотиви поведінки. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ суб'єктивні методи дослідження; ○ наявність двох груп чинників не завжди можливо і не завжди підходить працівникам.

<p>б.Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера</p>	<ul style="list-style-type: none"> • результативна праця веде до задоволення; • результат залежить від витрачених зусиль, здібностей, характеру; • рівень докладання зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в належній винагороді. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ точне визначення цінностей винагороди – основна проблема і для керівника, і для працівника; ○ оцінка здібностей і рис характеру суб'єктивна і може не відповідати дійсності.
--	---	---

[Електронний ресурс, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961>]

«Класифікація чинників мотивації»

ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ТРУДОВУ ПОВЕДІНКУ	МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОФІЛЬ	ВНУТРІШНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ТРУДОВУ ПОВЕДІНКУ:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ економічний стан держави і регіону; ✓ ситуація на ринку праці; рівень життя; ✓ оплата праці; ✓ попит на робочу силу; ✓ соціальна захищеність працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ціннісні орієнтири та ідеали; ➤ інтереси; ➤ потреби; ➤ стимули; ➤ трудова поведінка; ➤ працездатність; ➤ ставлення до професійного розвитку. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ вік/стать/сімейний стан; ❖ світогляд; ❖ професія; ❖ трудовий стаж; ❖ рівень культури; ❖ стан здоров'я; ❖ співвідношення між реальними доходами і можливістю їх збільшення.

«Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці»

Країна	Головні чинники мотивації праці:	Відмінні особливості мотивації праці:
Японія	<ul style="list-style-type: none"> ✓ професійна майстерність; ✓ вік; ✓ стаж; ✓ результативність праці. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ довічний найм; ➤ одноразова допомога при виході на пенсію.
США	<ul style="list-style-type: none"> ✓ заохочення підприємницької активності; ✓ якість роботи; ✓ висока кваліфікація. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ кваліфікація; ✓ якість роботи; ✓ кількість раціоналізаторських пропозицій; ✓ рівень мобілізації. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ дохід 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ участь у прибутках; ➤ ділова участь у капіталі; ➤ трудова ділова участь; ➤ чисто трудова участь.
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> ✓ якість 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ стимулювання праці; ➤ соціальні гарантії.
Швейцарія	<ul style="list-style-type: none"> ✓ солідарна заробітна плата 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ диференціація систем податків та пільг; ➤ сильна соціальна політика.

[Дмитриченко,2010:с.301-302]

***Програма соціологічного дослідження мотивації персоналу
на прикладі підприємства «Київхліб»***

1.Методологічний розділ.

Найважливішим ресурсом на будь-якому підприємстві є його співробітники. Кожен керівник намагається знайти певний успішний стиль управління підлеглими, щоб домогтися найголовнішого завдання – успіху і максимізації прибутку компанії. Однак, цієї мети не так просто домогтися. Важливо зацікавити працівників в результаті своєї праці, тобто мотивувати їх і не допустити бездіяльності. Звичайно, в голову відразу приходить думка, що велика заробітна плата – єдиний спосіб стимулювати персонал, але насправді існує безліч інших нематеріальних методів мотивації.

Проблема стимулу завжди буде актуальною. Технічний прогрес і ставлення людини до дійсності і оточуючих людей, що стрімко змінюється і розвивається, впливають на різні методи самовіддачі трудящих. Менеджери постійно працюють з людьми, і їм необхідно виявляти, розуміти і усувати причини тих чи інших вчинків своїх підлеглих, щоб в подальшому направити робочу силу в правильному напрямку.

Для того, щоб розумно управляти персоналом потрібно звертати увагу на особистості співробітників, орієнтуватися на їх потреби. З такими знаннями можна створити робочу систему стимулювання та активізації робочих ресурсів, яка передбачає поглиблене розуміння самої суті мотивації, її руху, відмінних рис і, як наслідок, виявлення оптимального використання всього теоретичного на практиці. Застосування невдалих способів мотивації або ж повна відсутність впливу на людей в компанії призведе до її низької результативності та плинності кадрів.

Об'єктом дослідження є персонал підприємства «Київхліб», як соціальна група.

Предмет – процес формування соціально-трудової мотивації персоналу підприємства «Київхліб».

Соціологічний аналіз стимулювання праці співробітників у підприємстві «Київхліб» визначає мету даного дослідження.

В ході роботи були поставлені наступні завдання:

- вивчення основних теорій і понять мотивації;
- аналіз і оцінка системи мотивації в підприємстві «Київхліб» за допомогою вивчення відповідей анкет;
- з'ясування складових чинників, щодо підвищення продуктивності праці персоналу та конкурентоспроможності компанії за допомогою стимулювання робітників;
- здійснити порівняльний аналіз з результатами дослідження 2017 року.

Робочі гіпотези дослідження з ключових чинників формування трудової мотивації персоналу :

- 1) Переважну роль у формуванні трудової мотивації відіграють соціальні гарантії (офіційне працевлаштування, зарплата, лікарняні, відпустки);
- 2) На продуктивність праці впливає розмір заробітної платні, премії та допомога з боку керівництва;
- 3) Трудова діяльність залежить від психологічного клімату в колективі;
- 4) Краще справлятися з роботою допоможе підвищення заробітної платні та поліпшення умов праці на підприємстві;
- 5) На підприємстві «Київхліб» проводиться достатньо тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації персоналу;
- 6) Завдяки внесеним змінам (гуртожиток, розвозка, страхування) за останні два роки мотивація на підприємстві зростає.

Методи дослідження:

А) аналіз документації господарської організації.

В) анкетне опитування. Анкети будуть роздаватися у друкованому вигляді та за допомогою онлайн опитування, для працівників у яких є доступ до платформи Collaborator (очне, вибіркоче та анонімне анкетування).

Інтерпретацію та операціоналізацію основних понять дослідження було здійснено в першому і другому розділі.

Атмосфера і настрої у колективі впливають на продуктивність роботи. Важливо встановити дух взаємодопомоги і здорове конкурентне середовище в колективі, сприяти передачі досвіду і знань, так як в колі професіоналів та доброзичливців можна налаштуватися на позитивний результат. Розвиток особистісних якостей і навчання за професією призведе до підвищення рівня компетентності в фірмі. Тому проходження курсів підвищення кваліфікації, відвідування семінарів, лекцій та тренінгів повинні стати окремим пунктом у витратах компанії.

Соціальний пакет, як основа будь-якої поважаючої себе компанії, говорить про дбайливе ставлення до кожного робітника, який в свою чергу стає впевненим і довірливим до компанії. Різні медичні страховки, поїздки на бази відпочинку роблять позитивний психологічний вплив.

Система спілкування керівництва і підлеглих дає можливість кожному взяти участь у долі компанії. Внутрішня пошта, стенди, невеликі опитування в кінці наради допоможуть розібратися компанії з проблемами. І, природно, оплата праці може збільшитися у міру зростання ефективності результатів працівника.

2.Методичний розділ.

В процесі соціологічного дослідження була визначена генеральна та вибіркоче сукупність.

Генеральна сукупність – це та сукупність одиниць об'єкту дослідження, які повинні стати джерелом інформації для дослідника. У

даному соціологічному дослідженні генеральна сукупність складається із персоналу підприємства «Київхліб». Вибіркова сукупність – це частина генеральної сукупності, що відображає та відтворює основні характеристики останньої і є її зменшеною моделлю, становить 30 осіб персоналу підприємства «Київхліб» (враховувалися наступні характеристики вибіркової сукупності: вік, стать, сімейний стан, освітній рівень, стаж роботи, регіон проживання).

Для даного соціологічного дослідження найдоцільніше застосувати метод анкетування (зразок анкети – див. додаток 7).

Для аналізу ступеня задоволеності працею і мотивації персоналу було проведено анкетування, в результаті якого було опитано 100 респондентів – працівників підприємства «Київхліб». З них 50 – жіночої та 50 – чоловічої статі, віком від 20 до 60 років.

Соціально-трудова мотивація персоналу ПрАТ “Київхліб”**Анкета**

Опитування персоналу господарської організації, щодо вивчення соціально-трудової мотивації

Шановні колеги!

Запрошуємо Вас взяти участь у дослідженні вивчення трудової мотивації, яке проводиться студентами-практикантами Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Результати опитування будуть використані лише в загальному вигляді. Вам гарантовано анонімність в опитуванні.

1. Я відчуваю себе повністю причетним/причетною до своєї роботи:

- 1) Повністю не погоджуюсь;
- 2) Непогоджуюсь;
- 3) Важко відповісти;
- 4) Погоджуюсь;
- 5) Повністю погоджуюсь.

2. Наскільки Ви задоволені стимулами, наданими організацією?

- 1) Дуже задоволений/задоволена
- 2) Задоволений/задоволена
- 3) Нейтрально
- 4) Не задоволена
- 5) Зовсім не задоволена

3. Що Ви найбільше цінуєте в своїй роботі? Оберіть одну або дві відповіді:

- 1) Те що я в основному сам(а) вирішую, що і як мені робити;
- 2) Те що вона дає мені можливість проявити те, що я знаю і вмію;
- 3) Те що я відчуваю себе корисним(ною) і потрібним(ною);
- 4) Те що мені за неї відносно непогано платять;
- 5) Особливо нічого не ціную, але ця робота мені добре знайома і звична;
- 6) Інше: _____

4. Який вираз, з нижче перерахованих, Вам підходить найбільше? Оберіть один варіант відповіді:

- 1) Я можу забезпечити своєю працею собі і своїй родині пристойний дохід;
- 2) У своїй роботі я – господар/господиня;
- 3) У мене достатньо знань і досвіду, щоб впоратися з будь-якими труднощами в моїй роботі;
- 4) Я – цінний, незамінний для організації працівник;
- 5) Я завжди виконую те, що від мене вимагають;
- 6) Інше: _____

5. Як Ви вважаєте за краще працювати? Оберіть одну або дві відповіді:

- 1) Краще зробити те, що знайоме, є звичним;
- 2) Потрібно, щоб в роботі постійно з'являлося щось нове, щоб не стояти на місці;
- 3) Щоб було точно відомо, що потрібно зробити і що я за це отримаю;
- 4) Краще працювати під повну особисту відповідальність;
- 5) Бути готовим(ою) робити все, що потрібно для організації;
- 6) Інше: _____

6. Припустимо, що Вам пропонують іншу посаду на підприємстві. За яких умов Ви б на це погодилися? Оберіть одну або дві відповіді:

- 1) Якщо запропонують набагато більшу зарплату;
- 2) Якщо посада буде більш творчою і цікавою, ніж нинішня;
- 3) Якщо нова посада дасть мені більше самостійності;
- 4) Якщо це дуже потрібно для організації;
- 5) При всіх випадках я б вважав за краще (воліла) залишитися на тій роботі, до якої звик(ла);
- 6) Інше: _____

7. Спробуйте визначити, що для Вас означає Ваш зарібок? Оберіть одну або дві відповіді:

- 1) Плата за час і зусилля, витрачені на виконання роботи;
- 2) Це, перш за все, плата за мої знання, кваліфікацію;
- 3) Оплата за мій трудовий внесок у загальні результати діяльності підприємства;
- 4) Мені потрібен гарантований зарібок – нехай невеликий, але щоб він був;
- 5) Який би він не був, я його заробив(ла) сам(а);
- 6) Інше: _____

8. На яких принципах, на Вашу думку, повинні будуватися відносини між працівником і підприємством? Оберіть один варіант відповіді:

- 1) _____ Працівник повинен ставитися до підприємства як до свого дому, разом переживати як підйоми так і труднощі. Підприємство повинне відповідно оцінювати відданість і роботу працівника;
- 2) Працівник продає організації свою працю, і якщо йому не дають хорошу ціну, він має право знайти іншого покупця;
- 3) Працівник приходиться на підприємство для самореалізації і ставиться до нього, як до місця реалізації своїх здібностей. Підприємство повинне забезпечувати працівнику таку можливість, щоб отримувати з цього вигоду для себе і на цій основі розвиватися;
- 4) Працівник витрачає на організацію свої сили, а організація повинна натомість гарантувати йому зарплату і соціальні блага;
- 5) Інше: _____

9. Як Ви вважаєте, чому в процесі роботи працівники проявляють ініціативу, вносять різні пропозиції? Оберіть одну або дві відповіді:

- 1) Через те що відчувають особливу відповідальність за свою роботу.
- 2) Через прагнення реалізувати свої знання і досвід, вийти за встановлені роботою рамки.
- 3) Найчастіше через бажання поліпшити роботу підприємства.
- 4) Просто хочуть «виділитися» або завоювати прихильність начальства.
- 5) Через те що хочуть заробити, оскільки будь-яка корисна ініціатива повинна бути нагородженою;

б) Інше: _____

10. Яке судження про колективну роботу Вам ближче? Оберіть одну або дві відповіді:

- 1) Колектив для мене дуже важливий, поодинці хороших результатів не досягти;
- 2) Краще працювати автономно, але також відчуваю себе добре, коли працюю разом з цікавими людьми;
- 3) Мені потрібна свобода дій, а колектив найчастіше цю свободу обмежує;
- 4) Можна працювати і в колективі, але щоб платили за особисті результати;
- 5) Мені подобається працювати в колективі, так як там я – серед своїх;
- б) Інше: _____

11. Уявіть, що у вас з'явився шанс стати власником підприємства на якому працюєте.

Скористаєтеся Ви цією можливістю? Оберіть одну або дві відповіді:

- 1) Так, тому що я зможу брати участь в управлінні підприємством;
- 2) Так, тому що це може збільшити мій дохід;
- 3) Так, адже справжній працівник повинен бути співвласником;
- 4) Навряд чи: на заробітку це не позначиться, участь в управлінні мене не цікавить, а роботі це завадить;
- 5) Ні, не потрібні мені зайві турботи;
- б) Інше: _____

12. Уявіть, що Ви зараз шукаєте роботу, Вам пропонують кілька робіт. Яку з них Ви обирете?

Оберіть одну або дві відповіді:

- 1) Найбільш цікаву, творчу;
- 2) Найбільш самостійну, незалежну;
- 3) За яку більше платять;
- 4) Щоб за не надто великі гроші не потрібно особливо «надриватися»;
- 5) Не можу уявити, що я піду з нашої організації;
- б) Інше: _____

13. Що Ви, перш за все, враховуєте, коли оцінюєте успіхи іншого працівника? Оберіть одну або дві відповіді:

- 1) Зарплату, доходи, матеріальне становище;
- 2) Рівень професіоналізму, кваліфікації;
- 3) Наскільки поважають в організації;
- 4) Наскільки самостійний, незалежний;
- 5) Інше: _____

14. Якщо положення на підприємстві в якому Ви працюєте погіршаться, на які зміни у Вашій роботі і положенні Ви погодитесь заради того, щоб залишитися на роботі? Можете дати будь-яку кількість відповідей:

- 1) Освоїти нову професію;
- 2) Працювати неповний робочий день або перейти на менш кваліфіковану роботу і менше отримувати;
- 3) Перейти на менш зручний режим роботи;
- 4) Працювати більш інтенсивно;
- 5) Погоджуся просто терпіти тому, що діватися нікуди;
- б) Швидше за все, я просто піду з організації;

7) Інше: _____

15. (1) Якщо Ви – КЕРІВНИК, то, що Вас приваблює в цій посаді найбільше? Оберіть одну або дві відповіді:

- 1) Можливість приймати самостійні, відповідальні рішення;
- 2) Можливість принести найбільшу користь організації;
- 3) Високий рівень оплати;
- 4) Можливість організовувати роботу інших людей;
- 5) Можливість найкращим чином застосувати свої знання і вміння;
- 6) Нічого особливо не приваблює, за керівництвом не тримаюся;
- 7) Інше: _____

15. (2) Якщо Ви не є керівником, то хотіли б Ви ним стати? Оберіть одну або дві відповіді:

- 1) Так, оскільки це дасть можливість приймати самостійні, відповідальні рішення;
- 2) Не проти, якщо потрібно для користі справи;
- 3) Так, адже таким чином я зможу краще застосувати свої знання і вміння;
- 4) Так, якщо це буде належним чином оплачуватися;
- 5) Ні, професіонал може відповідати тільки за самого себе;
- 6) Ні, керівництво мене не приваблює, а добре заробити я можу і на своєму місці;
- 7) Так, чим я гірший за інших?;
- 8) Ні, це занадто велике навантаження для мене;
- 9) Інше: _____

16. Визначте, будь ласка, якою мірою Вас задовольняють різні сторони Вашої роботи (поставте знак “+” у відповідний квадрат).

Якою мірою Ви задоволені	Задоволений	Важко відповісти	Не задоволений
	1	2	3
1. Розмір заробітку			
2. Режим роботи			
3. Різноманітність роботи			
4. Самостійність в роботі			
5. Можливість просування по службі			
6. Санітарно-гігієнічні умови			
7. Відносини з колегами			
8. Відносини з безпосереднім керівником			

17. Наступне питання побудоване за допомогою лінійної шкали. Відзначте, будь ласка, за шкалою в якій мірі Ви задоволені своєю працею (у відсотках). Для цього необхідно обвести відповідну цифру колом.

Роботою зовсім не задоволений	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Роботою повністю задоволений
-------------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	------------------------------

18. Які Ваші плани на найближчі 1-2 роки? Оберіть один варіант відповіді:

- 1) Продовжувати працювати на колишній посаді;
- 2) Перейти на іншу посаду;
- 3) Перейти працювати в інший структурний підрозділ;
- 4) Перейти працювати в іншу організацію без зміни спеціальності;
- 5) Перейти працювати в іншу організацію зі зміною спеціальності;
- 6) Інше _____

19. Якою мірою і як діють на Вашу трудову активність наступні чинники? (поставте знак "+" у відповідний квадрат)

	Знижує	Підвищує	Не діє
1. Матеріальне стимулювання			
2. Моральне стимулювання			
3. Трудовий настрій колективу			
4. Нововведення в компанії			

20. Чи вважаєте Ви, що мотивація сприяє підвищенню ефективності Вашої роботи?

- Так;
- Ні;
- Важко відповісти.

21. Виберіть, будь ласка, з перерахованих нижче характеристик роботи 5 найважливіших для Вас. Найважливішій для Вас характеристики поставте цифру 1, менш важливій 2, потім 3, 4, 5.

Характеристика роботи	Бал
1. Забезпеченість оргтехнікою	
2. Можливість професійного зростання	
3. Різноманітність роботи	
4. Висока заробітна плата	
5. Самостійність у виконанні робіт	
6. Престиж професії	

7. Сприятливі умови праці	
8. Сприятливий психологічний клімат (колектив)	
9. Можливість спілкування в процесі роботи	
10. Участь у розвитку підприємства	
11. Можливість проживати в гуртожитку підприємства	
12. Безкоштовна розвозка до робочого місця	

22. Який з видів мотивації вас зацікавить в першу чергу? Виберіть, будь ласка, з перерахованих нижче характеристик роботи 5 найважливіших для Вас. Найважливішій для Вас характеристики поставте цифру 1, менш важливій 2, потім 3, 4, 5.

Види заохочень	Бал
1. Доплати (премія, бонуси)	
2. Фото на дошці пошани	
3. Надання місця в гуртожитку	
4. Навчання (курси, тренінги, семінари)	
5. Страхування (медичне, пенсійне, лайф)	
6. Обіди	
7. Оплата за проїзд (проїзний, розвозка, обслуговування автомобіля)	
8. Корпоративні свята (квитки в театри, кінотеатри, концерти; виїзди на природу; екскурсії (в тому числі і в інші міста))	
9. Безкоштовна або часткова оплата путівок	
10. Позики	
11. Спорт (абонемент в спортзал, басейн і т.п.)	
12. Інше _____	

23. Чи доступний Ваш безпосередній керівник?

- 1) Завжди;
- 2) Тільки в робочий час;
- 3) Тільки в прийомні години;
- 4) Тільки в критичних ситуаціях;
- 5) Недоступний.

24. Які нововведенні на підприємстві Вам найбільше імпонують? Оберіть один варіант відповіді:

- 1) Підвищення заробітної платні;
- 2) Гуртожиток;
- 3) Безкоштовна розвозка до робочого місця;
- 4) Страхування персоналу;
- 5) Інше _____

25. Ваша позиція в організації:

№	Категорія робітника	
1	Співробітник цеху (вказіть номер цеху)	
2	Співробітник управління	
3	Керівник підрозділу або вище	

26. Ваша стать: 1) Чоловіча; 2) Жіноча; 3) Ваш варіант _____

27. Ваш вік: _____ років.

28. Як довго Ви працюєте в даній організації? _____ років / _____ місяців.