

УДК 330.162

**МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПАТ «ДОНЕЦЬКИЙ  
ЗАВОД ГІРНИЧОРЯТУВАЛЬНОЇ АПАРАТУРИ»**

*Хорольська Я.Г., магістр,  
Іванова Т.Л., к.е.н., доцент,  
Донецький державний університет управління*

*У статті розглянуто актуальне питання мотиваційного механізму стратегічного управління персоналом на підприємстві. Запропоновано ряд методів оцінки його стану і удосконалення мотиваційного механізму у складі стратегії управління персоналом для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.*

***Ключові слова:** персонал, стратегічний аналіз, мотиваційний механізм, стратегія управління персоналом, конкурентоспроможність підприємства*

*В статье рассмотрен актуальный вопрос мотивационного механизма стратегического управления персоналом на предприятии. Предложен ряд методов оценки его состояния и усовершенствование мотивационного механизма в составе стратегии управления персоналом для повышения уровня конкурентоспособности предприятия.*

***Ключевые слова:** персонал, стратегический анализ, мотивационный механизм, стратегия управления персоналом, конкурентоспособность предприятия*

*The pressing question of motivational mechanism of strategic management is considered by a personnel on an enterprise in the article. The row of methods of estimation his state and improvement of motivational mechanism are offered in composition strategy of management by a personnel for the increase of level of competitiveness of enterprise.*

*Keywords:* *personnel, strategic analysis, motivational mechanism, management strategy by a personnel, competitiveness of enterprise*

**Актуальність проблеми.** Сьогодні, у час швидких змін, високої конкурентної боротьби будь-яке підприємство повинне бути високо адаптивним, готовим змінюватись відповідно до зовнішнього оточення. Можливість такої адаптивності дає підхід до мотивації управлінського персоналу як складової стратегії підприємства. Такий підхід до формування системи мотивації управлінських кадрів полягає у формуванні комплексної системи мотивації управлінців, розробці комплексу рекомендацій (кроків) з підвищення їхньої мотивації, послідовна, поетапна реалізація яких і забезпечить у довгостроковій перспективі бажані результати. У той же час, підприємства, що не мають стратегічного бачення питань мотивації управлінців, які підходять до них з точки зору короткочасного вирішення, *у статті розглянуто актуальне питання мотиваційного механізму стратегічного управління персоналом на підприємстві. Запропоновано ряд методів оцінки його стану і удосконалення мотиваційного механізму у складі стратегії управління персоналом для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств* речені до невдачі. Треба взяти до уваги також зміни, що відбуваються в суспільно-політичному й економічному житті України, реформування всієї системи виробничих відносин вимагають створення принципово нової системи управління персоналом. Актуальними на сьогодні є розробка й впровадження систем стимулювання керівних кадрів як найбільш діючого каталізатору в підвищенні трудової активності, сприянні в досягненні особистих цілей і цілей підприємства.

**Постановка проблеми.** Сьогодні на багатьох підприємствах України застосовуються лише окремі елементи системи мотивації. Така система не має комплексного характеру, оскільки традиційно ці елементи не поєднані один з одним, використовуються окремо. Ще одним недоліком такої системи мотивації є те, що вона має поточний, короткотерміновий характер, не націлена на майбутнє. У більшості вітчизняних

компаній керівництво не приділяє стратегічної уваги розробці системи мотивації, яка в більшості випадків має відтінок «залатування дірок».

Нині діяльність підприємств пов'язана з необхідністю забезпечення їх конкурентоспроможності на основі впровадження нової техніки, використання новітніх технологій виробництва. Інноваційний розвиток висуває нові вимоги до якості персоналу підприємств, зокрема щодо професійної компетентності, мобільності, готовності до професійного розвитку. Персонал підприємства розглядається як його основний стратегічний ресурс, що зумовлює необхідність формування відповідних принципів і методів управління. Стратегічне управління підприємством дає змогу узагальнити і вирішити цілий ряд питань адаптації працівників до зовнішніх умов, враховуючи при цьому особистісний фактор. Воно передбачає не тільки визначення стратегії розвитку підприємства, а й підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників його реалізації [1].

**Метою** роботи є дослідження теоретичних основ та проведення аналізу стану мотивації і оцінки персоналу на конкретному підприємстві та пошук шляхів вдосконалення мотивації персоналу на основі його оцінки на ДЗГА.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням мотиваційного механізму в управлінні підприємством присвячені наукові роботи багатьох учених, зокрема, В. Дедекаєва, М. Карліна, М. Збарського, В. Рябоконея та інших. Дослідження проблеми мотивації праці та використання трудових стимулів у сфері праці здійснювали як зарубіжні, так і вітчизняні учені-економісти, соціологи, психологи, демографи, правознавці. Вагомий внесок у розробку проблеми мотивації праці зробили західні науковці – С.Л. Брю, Дж.М. Кейнс, К.Р. Макконнелл, А. Маршалл, М.Х. Маскон, А. Пігу, П. Самуельсон та ін. Серед українських учених, які досліджували механізм мотивації в управлінні персоналом, проблеми зайнятості населення, оцінки персоналу і стимулювання праці в умовах переходу до ринкових відносин у різних сферах економіки України можна виділити В. Абрамова, Д. Богиню, Г. Кулікова, В. Мандибура, Л. Фільштейн, А. Колота, Г. Купалову, М. Маліка.

**Виклад основного матеріалу.** При прийомі працівника на роботу дуже важливо визначити, який вид мотивації для нього пріоритетний. Людина, для якої головне – матеріальна мотивація, буде проявляти меншу ініціативу у нововведеннях, творчих розробках, навчаннях, ніж особа, для якої гроші не є основним фактором, щоб працювати професійно та якісно.

Також на вибір засобів мотивації впливає стать та вік працівників, висновки були зроблені психологами з Оксфордського університету. Матеріальне заохочення впливає на незаміжніх жінок, що відсувають особисті питання на другий план, і на тих одружених чоловіків, які і далі дозволяють собі вести насичене особисте життя. На роботу заміжніх працівниць і неодружених чоловіків має позитивний вплив публічна похвала. Співробітники до 30 років дуже цінують знакові відмінності, наприклад, присвоєння звання «Кращий працівник». Такі висновки були зроблені після вивчення протягом шести років впливу різних видів заохочень на основні категорії працівників [2].

Виходячи з того, що об'єктом мотивування є працівники різних (вищого, середнього та нижчого) рівнів управління, треба брати до уваги відмінність їх мотивації до виробничо-управлінської діяльності.

Директори, керівники підприємств та організацій, виходячи із об'єму своїх компетенцій та відносної відсутності централізованого контролю, мають специфічні потреби та інтереси, які й визначають мотиви їх діяльності. Водночас для керівників структурних підрозділів, спеціалістів визначальними, крім підвищення зарплати, є кар'єрний ріст, розширення участі в управлінні та прийнятті рішень, одержання організаційної свободи, розширення елементів творчості в процесі роботи.

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу. Для працівників, перш за все працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуюються самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація) [3].

Результативність праці конкретного працівника зумовлюється передовсім індивідуальними можливостями та

особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від самооцінки працівника достатності рівня винагороди й упевненості в тому, що її буде отримано. Заохочування працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань є об'єктивною потребою, яку усвідомлюють всі керівники.

Найпоширенішим чинником, який на сьогодні використовують власники українських підприємств, в мотивації є гроші, премії, підвищення тощо. Вважається, що дані елементи є найголовнішим і повинні задовольняти потреби працівника у мотивації. Однак, для сучасних менеджерів, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання.

Основною причиною відсутності мотивації праці є незадовільна політика кар'єрного зростання. Для вирішення даного завдання і уникнення можливих негативних наслідків, кожне підприємство повинно мати план кар'єрної політики і просування по службі, де доцільно вказувати послідовність посад, які може займати менеджер у перспективі. На жаль, на багатьох підприємствах у працівників відсутня фундаментальна мотивація щодо здійснення ефективної діяльності. Як наслідок, робітники не хочуть брати на себе відповідальність за прийняття та реалізацію управлінських рішень, не ототожнюють себе із підприємством, на якому працюють, не розуміють необхідності досягнення єдності особистих інтересів та інтересів підприємства [4].

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

Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму.

Враховуючи світовий досвід мотивації праці, можна стверджувати, що теоретична основа для створення такого механізму існує, однак його слід удосконалити з урахуванням результатів мотиваційного моніторингу і прилаштувати до своєрідної трудової ментальності українців, економічної ситуації в країні.

Сьогодні, в умовах обмеженості фінансових ресурсів, коли досить важко встановити високу заробітну платню, особливу увагу можна зацентрувати саме на нестандартних методах стимулювання праці, складаючи гнучку систему мотивування для працівників, ефективно поєднуючи стандартні та нестандартні мотиваційні заходи, наприклад:

- признавати цінність працівника для організації, надавати йому творчу свободу;

- застосовувати програми збагачення праці та ротацію кадрів;

- застосувати гнучкий графік, неповний робочий тиждень, можливість працювати як на робочому місці, так і вдома;

- поставити працівникам знижки на продукцію, яку випускає компанія, де вони працюють;

- надавати кредит співпрацівникам на придбання житлі, автомобіля та ін.

Відповідно, коли стандартні мотиваційні чинники вже не є єдиним дієвим чинником мотивації, а також в умовах обмеженості матеріальних ресурсів сучасні методи мотивації, у тому числі нематеріальної, відіграють важливу роль у підвищенні ефективності діяльності персоналу компанії та дозволяють залучити ще не активовані резерви персоналу [5].

Приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці в таблиці 1.

Прикладом ефективного застосування сучасних нестандартних методів мотивації в Україні може бути діяльність компанії «Епіцентр К». Так, програми соціально-трудового розвитку компанії 2011-2012 років, поряд зі стандартними мотиваційними заходами, містить такі положення як: впровадження системи професійного навчання, розробка заходів щодо профілактики і зниження професійної та загальної захворюваності, організація перевезень працівників, поліпшення естетичної обстановки на робочих місцях, вдосконалення

морального стимулювання, розробка заходів зі стимулювання творчості, проведення спортивної підготовки та змагань персоналу і багато інших.

Для ефективної, продуктивної роботи підприємства в умовах конкуренції необхідним є мотиваційний механізм. Мотиваційний механізм являє собою комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики.

*Таблиця 1*

**Сучасні нестандартні методи мотивації у міжнародній практиці**

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

Механізм мотивації до праці зумовлюється системою інтересів та стимулів. Мотиваційний аспект управління працею

широко застосовується у країнах з розвинутою ринковою економікою. Мотиваційний механізм на підприємстві спрямований на виживання та досягнення успіху в умовах конкуренції. Функціонування цього механізму забезпечують мотиви конкуренції при створенні нової продукції і технології, підприємницькі стратегії, мотиви підприємницького ризику, мотиви підприємницьких реакцій на зміну зовнішнього оточення, мотиви внутрішнього підприємництва, які забезпечують гнучкість управління і сприйняття нововведень на самому підприємстві.

Дієвий мотиваційний механізм повинен забезпечувати успішне перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. Мотиваційний механізм управління поведінкою співробітників базується на таких чинниках, як система формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення мети фірми та уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють в організації, способах їх задоволення, значущих цінностях і нормах поведінки.

Основними складовими мотиваційного механізму на підприємстві є:

- 1) вдосконалення системи заробітної плати, надання можливостей працівникам брати участь у прибутках організації;
- 2) вдосконалення організації праці, що включає постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці .

На різних етапах ринкових перетворень мотиваційний механізм буде мати свою специфіку. Дієвість мотиваційного механізму може бути реалізована, перш за все, на основі його гнучкості, мобільності, поєднання мотивування працівників не лише на мікро-, але й макрорівнях. Зміни складних зв'язків елементів системи викликають відповідні зміни у системі мотивації [6].

У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру



відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [3]. Зокрема мотиваційний механізм на підприємствах регулюється державою за допомогою мотиваційної політики. В Україні існує безліч проблем, пов'язаних з мотиваційною політикою: проблема взаємовідносин з керівництвом, незадоволеність розміром заробітної плати, умовами побуту та праці в цілому на підприємстві. Головною перешкодою на шляху вирішення цих питань - небажання управлінського персоналу замислюватися про умови життя і праці людей, які безпосередньо створюють прибуток [7].

Публічне акціонерне товариство «Донецький завод гірничорятувальної апаратури» (далі – ПАТ «ДЗГА») був заснований на базі Макіївських механічних майстерень з ремонту респіраторів іноземних фірм при першій гірничорятувальній станції, заснованій на півдні Росії у 1908 році. У 1938 році майстерні перейшли до серійного випуску вітчизняних респіраторів, а далі й до іншої гірничорятувальної техніки. У 1960 році майстерні були переведені в місто Донецьк та з 1966 року були реорганізовані в завод, який виробляє засоби індивідуального рятування робітників гірничодобувної, хімічної, металургійної та інших галузей промисловості, засоби для ведення рятувних робіт при аваріях. Метою діяльності підприємства є виробництво продукції машинобудівного виробничого призначення та забезпечення соціальних інтересів акціонерів та членів трудового колективу на умовах, визначених чинним законодавством і Статутом підприємства. Структура управління на підприємстві лінійно-функціональна. Вона є характерною для промислових підприємств, що виробляють стандартну продукцію масового виробництва. В цій системі лінійному керівнику підпорядковується декілька функціональних підрозділів, керівники яких мають право приймати рішення кожний у своїй сфері компетенції. Іноді таку систему називають штабною, бо функціональні керівники відповідного рівня складають штаб лінійного керівника. Лінійно-функціональна система забезпечує поділ задач за функціями. Ця система характеризується такими ознаками:

висока централізація стратегічних рішень та децентралізація оперативних;

організація директивних зв'язків за однолінійним принципом;

переважне використання інструментів координації з технічною підтримкою.

Можна виділити ряд позитивних та негативних якостей системи.

Позитивні риси:

чіткий розподіл обов'язків та відповідальності;

забезпечення високої професійної спеціалізації співробітників, стимулювання розвитку вузької спеціалізації;

сприяння стандартизації, формалізації та програмуванню процесів управління;

низькі витрати на обслуговування.

Негативні риси:

відсутність стимулювання ініціативи;

громіздкість структури та низький рівень реагування на зміни;

ускладнення горизонтальних відносин, тому що кожний функціональний підрозділ має специфічну мету;

неможливість виготовлення продукції, що має іншу технологію, або орієнтована на інший ринок, іншого споживача.

Існує багато методів управління персоналом підприємства, так економічне планування полягає в розробленні системи найважливіших, визначальних показників господарської діяльності, які охоплюють усі сфери діяльності організації: виробництво, реалізацію, закупівлю сировини, матеріалів і товарів, фінанси, запаси товарів і матеріалів, робочу силу та ін. Прикладом планування та прогнозування на ПАТ «ДЗГА» є прогнозні плани потреби вугільних підприємств у саморятівниках та регенеративних патронах на 2010 рік. Соціальним методом управління на Донецькому заводі гірничорятувальної апаратури є соціальне регулювання – застосування засобів соціального впливу керівника і колективу на окремих працівників та їх групи для активізації соціальної ролі, трудової активності і продуктивності, підтримання соціальної справедливості в організації.

До специфічних методів управління на ПАТ «ДЗГА» можна віднести:

1. Методи матеріального стимулювання, що передбачають, з одного боку, заохочення працівників за виготовлення високоякісної продукції (до таких методів належать: створення системи преміювання за високу якість, встановлення надбавки до зарплатні та ін.), а з іншого боку – стягнення за заподіяні збитки від неякісності продукції.

2. Методи виховання, що впливають на настрої та свідомість учасників виробничого процесу. Вони спрямовані на стимулювання високоякісної роботи та чіткого виконання спеціальних функцій управління якістю продукції. До них належать: моральне заохочення за високу якість продукції, виховання гордості за честь заводської марки та ін.

Кадрова політика ПАТ «ДЗГА» є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики підприємства і на формування єдиної команди кваліфікованих фахівців. Для реалізації цієї мети в 2011 році проведена робота по наступним напрямкам:

1. Створення сприятливих умов праці, підвищення лояльності і задоволеності персоналу умовами праці.

2. Розвиток і навчання персоналу.

3. Управління ефективністю.

4. Залучення, мотивація і збереження талановитих і ініціативних фахівців.

У рамках роботи по вказаних напрямкам реалізовано наступні заходи:

1. Спільно профспілковим комітетом розроблений проект нового колективного договору, в якому передбачені нові програми соціальної підтримки співробітників підприємства.

2. Важливим аспектом кадрової політики є професійне навчання, підвищення кваліфікації і спеціальна підготовка кадрів. Система регулярних повчальних програм є невід'ємною частиною розвитку ПАТ «ДЗГА». Навчання проходять співробітники всіх рівнів - від керівників до робочих. У період з січня по грудень в 2010 році було навчено 77 чоловік, безпосередньо пройшли професійну підготовку на виробництві і були навчені новим професіям 22 людини,

підвищили свою кваліфікацію по різних напрямом підготовки 52 співробітники, зокрема керівники і фахівці 27 чоловік, в спеціалізованих учбових центрах отримали нову професію 3 людини. У планах на 2011 рік – збільшити бюджет на навчання персоналу і навчити по різних напрямом підготовки 85 чол.

3. Зроблені перші кроки по управлінню ефективністю персоналу. Упроваджена система преміювання для виробничих підрозділів з урахуванням особистого внеску кожного працівника в підвищення ключових показників діяльності підприємства.

4. Велика увага приділяється підбору співробітників. Пошук кандидатів здійснюється через оголошення в ЗМІ і на спеціалізованих Інтернет-сайтах, серед випускників учбових закладів за допомогою прямого і внутрішнього пошуку. З метою зниження періоду адаптації на новому робочому місці, і, як наслідок, підвищення ефективності нового співробітника упроваджена програма адаптації [8].

**Висновки.** Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник намагається переконати працівників працювати краще, створити у них внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо. Проте на практиці часто спостерігається картина невмілого застосування системи мотивації, і як результат висока плинність кадрів, низькі результати діяльності. Варто застосовувати не лише матеріальну, а й моральну мотивацію, котра в деяких випадках є більш дієвою та раціональною в порівнянні з грошовою винагородою за виконану роботу.

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма немонетарної мотивації поки не одержала поширення у

практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах цих країн. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) надає можливість вибору працездатному населенню між робочим часом та відпочинком.

Соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу підприємства (організації), що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці. Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації). Система мотивації на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах, а саме:

надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;

узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;

створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;

підтримування в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Отже, усі організації та торговельні підприємства застосовують найрізноманітніші способи та методи стимулювання працівників. Проте, першочергову перевагу віддають матеріальній мотивації. Варто пам'ятати, що обираючи систему мотивації, слід неодмінно враховувати потреби та інтереси працівників. Процес впровадження даної системи повинен бути спрямований на досягнення певного результату – задоволених працівників, котрі віддані своїй роботі.

Отже, для зменшення руху кадрів на підприємстві ДЗГА, персонал потрібно зацікавити, мотивуючи їх діяльність. З метою виявлення найбільш ефективного виду мотивації на підприємстві

ДЗГА треба провести опитування. Згідно з опитуванням Work.ua, 67,2% українців вважають грошові заохочення кращим способом мотивації, підтверджуючи думку кадрових експертів. За безкоштовне навчання та тренінги віддали свої голоси 8,9% опитаних. Похвалу від керівництва цінують 6,6% респондентів, персональні подарунки від компанії – 5,8%. Штрафи та покарання змушують краще працювати 4,7% українців, а корпоративні свята - 4,1%. Найменше цінуються додаткові вихідні - так відповіли лише 2,7% опитаних.

Основними напрямками вдосконалення системи оплати в ДЗГА, на мій погляд, є перегляд ефективності виплат заробітної плати, премій, грошових винагород, матеріальної допомоги, надання позик, участь у прибутку. Економічні методи мотивації повинні подіяти на персонал ДЗГА для досягнення поставлених цілей. Кошти на оплату праці потрібно використовувати таким чином, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи росту його оплати. Тільки за таких умов створюються можливості для нарощування темпів розширеного відтворення. На ПАТ «ДЗГА» запропоновано працівників при виплаті заробітної плати поділити на дві категорії:

ефективна робота яких на пряму підвищує отримання прибутку від реалізації продукції та надання послуг (наприклад, менеджери роботи з клієнтами, інженерно-технічні працівники, працівники відділу маркетингу);

робота яких на пряму не впливає на формування прибутку (наприклад, прибиральниці).

Першій категорії працівників можна запропонувати заробітну плату, що залежить від виробітку та надання послуг. Другій категорії заробітна плата буде проста погодинна і почасово-преміальна.

Також на заводі можна впровадити інші заохочувальні і компенсаційні виплати, такі як винагорода за кінцеві результати, що виплачується за виконання річних чи квартальних планів окремими структурними підрозділами або підприємства в цілому. Винагорода стимулює групові інтереси, заохочує колектив до досягнення кінцевих результатів виробництва; найчастіше розподіляється за коефіцієнтом трудової участі або внеску.

Для здійснення ефективної мотивації на підприємство потрібно вдосконалювати систему оцінки персоналу. Оцінку персоналу на ПАТ «ДЗГА» потрібно починати з ефективного добору персоналу. Також на підприємстві в процесі роботи потрібно застосовувати оцінку персоналу з метою визначення підстав нарахування премій. Підстави для нарахування премій, їх сума, порядок розподілу тощо визначаються в колективному договорі або в трудовому договорі, контракті з окремим працівником підприємства. Виходячи з цього можливі різні варіанти нарахування і розподілу такого роду премій.

### *Література*

1. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці // Україна: аспекти праці. – 2010. – №3. – 16-20 с.
2. Шишкін В. Мотиваційний механізм на підприємстві: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.: [тези доповідей] / відп. ред. Шишкін В. [Електронний ресурс] // Інтернет конференції. – Режим доступу: до ресурсу: [http://conftiapv.at.ua/publ/konf\\_20\\_21\\_zhovtnja\\_2011\\_r/sekcija\\_5\\_ekonomichni\\_nauki/23-1-0-1196](http://conftiapv.at.ua/publ/konf_20_21_zhovtnja_2011_r/sekcija_5_ekonomichni_nauki/23-1-0-1196)
3. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2009. – 337 с.
4. Побережна Г. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації // Економіка АПК. – 2009, № 1. – 78-83с.
5. Кваша Н. Некоторые вопросы мотивации труда в сельскохозяйственном производстве / Н. Кваша // Экономика Украины. – 2004. – №1. – 23-32 с. Черкашина Д. Нестандартна мотивація [Електронний ресурс] / Д. Черкашина // Щотижневик «Контракти». – 2008. – № 22. – Режим доступу : [http://www.management.com.ua/notes/non-typ\\_motivation.html](http://www.management.com.ua/notes/non-typ_motivation.html)
6. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>
7. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / Різник В.В // Економічний вісник університету, 15/1 – 2010. – №15/1. – с. 58 – 62.