

Міністерство освіти і науки України

Тернопільський національний економічний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту організацій та інноваційного підприємництва

Федчина Роман Петрович

**«Формування механізму мотивації персоналу
підприємства»**

Спеціальність – менеджмент організацій

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Студент групи МОм-51
Р. П. Федчина

(підпис)

Науковий керівник
д.е.н., проф., Гарнавська Н.П.

(підпис)

Дипломну роботу допущено
до захисту

«__» _____ 20__ р.
Зав. кафедри

(прізвище, ініціали)

(підпис)

Тернопіль 2012

ЗМІСТ

Вступ

РОЗДІЛ 1. Теоретичні та методичні основи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства

- 1.1. Основні теорії мотивації трудової діяльності
- 1.2. Типи мотивації праці, їх зміст та характеристика
- 1.3. Психологічні аспекти мотивації до праці
- 1.4. Методичні основи вивчення матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. Оцінка стану мотивації трудової діяльності на ТОВ

«Тернофарм»

- 2.1. Коротка техніко-економічна характеристика ТОВ «Тернофарм»
- 2.2. Форми і методи стимулювання персоналу
 - 2.2.1. Сучасна система оплати праці на підприємстві
 - 2.2.2. Нематеріальні методи мотивації
- 2.3. Аналіз ефективності діючих систем стимулювання та мотивації персоналу на ТОВ «Тернофарм»

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. Шляхи вдосконалення системи мотивації праці на ТОВ

«Тернофарм»

- 3.1. Характерні особливості зарубіжного досвіду мотивації персоналу
- 3.2. Обґрунтування використання окремих складових зарубіжного досвіду мотивації персоналу в практиці роботи підприємства
- 3.3. Проект вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві з урахуванням вітчизняного і зарубіжного досвіду

Висновки до розділу 3

Висновки

СВД

Вступ

В умовах соціально-орієнтованої ринкової системи господарювання проблема мотивації праці набуває важливого значення. Відсутність належних стимулів до праці, неможливість досягнути поставлених цілей законними методами, нереалізовані мрії про підвищення рівня життя зумовлюють виникнення незадоволення людини своєю роботою та своїм становищем у суспільстві. Нехтування мотиваційним фактором у сфері праці призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції, трудової дисципліни на кожному конкретному підприємстві і до кризи в господарській системі в цілому.

Постійні зміни в економічній та політичній сферах нашої держави, одночасно створюють великі можливості і серйозні загрози для кожної особистості та вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Тому, лише дієвий мотиваційний механізм, що відповідає сучасним умовам та є гнучким до швидких економічних змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів.

Розробка і запровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також, це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні.

Та найголовніше, використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві свідчить про уважне і дбайливе ставлення керівництва до власних працівників, а отже, і про піклування про їх матеріальне і соціальне становище. Імідж будь-якого підприємства чи організації визначається на самперед належним відношенням до всіх членів трудового колективу, а успіх підприємству гарантовано, якщо є зацікавленість його працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації свого творчого потенціалу. Ринкові форми господарювання відкривають широкі можливості

для практичного використання різних методів мотивації і не лише матеріальне стимулювання.

Проблеми мотивації трудової діяльності персоналу та створення мотиваційного механізму займають чільне місце в менеджменті і досліджувалися багатьма вченими. Свої роботи проблемам мотивації трудової діяльності присвятили такі вчені: А. Сміт, Ф. Тейлор, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, М. Туган-Барановський, А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер та інші.

Аналіз публікацій вітчизняних вчених за останні роки свідчить про зростаюче розуміння того, що підвищення конкурентоспроможності національної економіки є неможливим без формування конкурентоспроможності робочої сили, без створення мотивації, адекватної певному етапі ринкових перетворень і завданням зміцнення конкурентних позицій держави в світі. Проблеми мотивації і розвитку людського капіталу в ринкових умовах стали об'єктом уваги А. Колта, Д. Богині, О. Крушельницької, С. Корецької, М. Семеникіної та інших українських вчених.

Об'єктом дослідження є процес формування мотиваційного механізму на ТОВ «Тернофарм».

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування мотивації трудової діяльності підприємства.

Метою роботи є визначення особливостей процесу формування мотивації трудової діяльності на підприємствах та розробка основних напрямків і практичних рекомендацій щодо створення мотиваційного механізму, його ефективного розвитку, який би відповідав пріоритетам формування соціально-орієнтованої ринкової економіки.

Завданнями даної роботи є: вивчення існуючих концепцій мотивації праці; розгляд їх методологічної цінності та сутності; дослідження взаємозв'язку доходів працівників і результативності їх праці; виявлення

способів підвищення ефективності мотивації праці за допомогою різних засобів стимулювання.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі дана загальна оцінка мотивації праці, описано основні теорії та погляди дослідників і вчених щодо мотивації праці як робітників так і керівників підприємств.

Другий розділ роботи присвячений аналізу техніко-економічного стану ТОВ "Тернофарм", зокрема аналізу мотивації праці на підприємстві. В даному розділі дана оцінка як мотивації трудової діяльності, так і мотиваційному потенціалу підприємства.

В третьому розділі зазначаються напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на ТОВ "Тернофарм", зокрема впровадження нової мотиваційної моделі.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні та методичні основи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства

1.1. Основні теорії мотивації трудової діяльності.

Процес майнових змін в Україні за сучасних умов, тобто переходу від державної форми господарювання до колективної з перевагою приватного або з повністю приватним капіталом, дуже впливає на зміни в організаційних структурах підприємств. Це пов'язане з одного боку, з необхідністю проведення певних перетворень формально-правового характеру, а з іншого – з організаційною реструктуризацією підприємств. У процесі такої реструктуризації формується і нова система мотивування персоналу.

Мотивація є атрибутом свідомості людини як чинник, що активізує діяльність або спричинює її припинення. Поняттям ширшим за мотивацію, є захоплення працею, тобто переконання працівника у доцільності, змістовності його праці. Сильне захоплення працівників діяльністю організації викликає скорочення плинності кадрів та невиходів на роботу, але не має виразного впливу на поліпшення ефективності праці. Мотивація є чинником ефективності праці, але надто висока мотивація особистості призводить до численних ускладнень в її функціонуванні і навіть до смерті внаслідок перевтоми (згадаймо японський "синдром кароші"). Тому потрібно оптимізувати мотивацію.

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

Поняття мотивації трактується як одна із функцій управління. Під ним розуміється процес свідомого й доцільного впливу на трудову поведінку людей. До основних *рис системи мотивації* працівників належать:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Двох факторна теорія мотивації *Герцберга*. За даною теорією на задоволеність роботою впливають такі фактори - мотиватори:

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

- просування по службовій драбині,
- можливість професійного росту.

На незадоволеність роботою впливають "фактори контексту", або "гігієнічні" фактори:

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

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

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

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

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

Робота як така може дати можливість для задоволення потреб. У такому випадку мова йде про потреби більш високого рівня, пов'язані з повагою і

самовираженням. З іншого боку, робота може спонукати до задоволення цих потреб поза роботою, і тоді домінують потреби більш високого рівня, пов'язані з умовами і факторами безпеки.

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

- цінності винагороди (бажаності),
- її досяжності (реальності одержання винагороди, "цінності очікування").

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

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

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

Відомий вчений в області лідерства *Д. Мак. Грегор*, виділяючи два основних принципи впливу на поведінку людей, сформулював "теорію X" і "теорію Y".

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

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

Таблиця 1.1.

Традиційний метод	Сучасний метод	
Теорія X	Теорія Y	Теорія Z
1. Більшість співробітників не любить роботу і намагається по можливості її уникати.	1. Робота є бажаною для більшості співробітників.	1. Необхідна турбота про кожного співробітника (турбота про якість життя)
2. Більшість співробітників необхідно змушувати виконувати роботу, використовуючи адміністративний, економічний і психологічний тиск.	2. Співробітники здатні до цілеспрямованості і самоконтролю, можуть самостійно визначати стратегії досягнення цілей.	2. Залучення співробітників до процесу прийняття управлінських рішень.
3. Більшість працівників зацікавлені тільки в безпеці.	3. Зацікавленість працівників залежить від системи винагород за кінцевий результат.	3. Періодична ротація кадрів і довічна гарантія зайнятості.
4. Більшість співробітників воліє бути виконавцями й уникає відповідальності.	4. Співробітник прагне до відповідальності і самостійно приймає управлінські функції.	
5. Майже всі співробітники не мають творчих здібностей та ініціативи.	5. Багато співробітників мають розвинуту уяву, творчі здібності, винахідливість.	

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

захищеності працівника. В іншому випадку, ентузіазм від похвали швидко забувається.

1.2. Типи мотивації праці, їх зміст та характеристика

Мотивація праці — це одна з найважливіших функцій менеджменту, що являє собою заохочення працівника чи групи працівників до діяльності по досягненню цілей підприємства через задоволення їхніх власних потреб.

Головні важелі мотивації - мотиви.

До основних мотивів відносяться:

1. *Стадність* (потреба бути в колективі). Даний мотив особливо характерний для східного (японського) стилю управління персоналом, групова мораль, відсутність індивідуального змагання, корпоративна культура і т.д. Для працівників колишнього СРСР даний мотив дотепер є істотним чинником у виборі місця роботи і ціннісних орієнтаціях.

Потреба «працювати в гарному колективі», на думку багатьох соціологів, дотепер входить у лідируючу групу орієнтації працівника.

2. *Мотив самоствердження* характерний для багатьох працівників, переважно молодого і зрілого віку. По Герцбергу він є власне мотивуючим фактором співробітників високої кваліфікації.

3. *Мотив самостійності* притаманний працівникам з «хазяйською» мотивацією, що готові жертвувати стабільністю, а іноді і більш високими заробітками заради установки «бути хазяїном і самостійно вести свій бізнес». Досвід організації кооперативів ще в часи СРСР і становлення бізнесу в Україні підтверджує силу і значимість даного мотиву. Значна частина кооперативів і підприємців залишили стабільну і часом високооплачувану роботу заради ризикованого бізнесу, що дає спочатку тільки одне - самостійність.

4. *Мотив надійності (стабільності)* - власне кажучи, мотив самостійності з протилежним знаком. Якщо в першому випадку працівники віддають перевагу ризику, активний пошук нових видів діяльності, то в

другому - перевага віддається стабільності буття і діяльності. Як показують соціологічні дослідження, в основі ностальгії по минулому у більшості опитаних лежить саме стабільність, існування якої характерно для минулої системи. У силу різних причин (історичних, етнічних і т.д.) частка українців, що орієнтуються на надійність і стабільність, істотно вище частки тих, хто віддає перевагу ризику і підприємництву. Саме в цьому полягають багато причин тривалого переходу до ринкової економіки.

5. *Мотив придбання нового* лежить в основі багатьох елементів ринкового менеджменту, і насамперед маркетингу. На ньому побудована система створення матеріально-речовинного світу в економічно розвинутих країнах. Саме він використовується виробниками нових товарів і послуг, а інші мотиви - часом лише оболонка.

6. *Мотив справедливості* пронизує всю історію розвитку людської цивілізації. Скільки років існує людство, стільки років йде полеміка про те, що справедливо, а що несправедливо в цьому суспільстві. У кожному суспільстві устанавлюється своє розуміння справедливості, недотримання якої веде до демотивації працівників, а часом і до катаклізмів. Історія багаторазово підтверджувала цю істину, підтверджує і зараз. З цією проблемою зіштовхнулися багато підприємств у Україні у ході приватизації, наслідки якої відчутні дотепер. Досвід Німеччини, Італії й інших країн показує важливість цього мотиву навіть для країн з багатою ринковою історією і більш тривалою адаптацією до нерівності в порівнянні з Україною.

7. *Мотив у змаганнях* - один з найсильніших мотивів, що діяли за всіх часів. Визначений ступінь вираження змагальності генетично притаманна кожній людині. Він найбільше часто застосовується в США і Канаді і формулюється так: «Ми працюємо в спортзалі». При малих витратах він дає відчутний економічний ефект. Мотив у змаганнях — основа організації змагання на підприємстві. При цьому важливо враховувати наступні принципи:

- диференціація людей що змагаються по групах, близькими за умовами, характером виробництва;
- однакова система показників;
- визначення місць зайнятих усіма що змагаються;
- суворо диференційоване заохочення переможців; при “виграші” призових місць зарплата повинна збільшуватися не менш чим на третину.

При дотриманні цих принципів система «норма праці — оплата праці — заміняється системою «норма праці - змагання - оплата праці», що істотно мотивує працівників.

Типи мотивації працівників:

«Інструментально» мотивований працівник орієнтований на «голий» заробіток, бажано готівкою і негайно. Він супротивник інших форм заохочення, індіферентний до форми власності і роботодавцю.

Професійно мотивований працівник вважає найважливішою умовою діяльності реалізацію своїх професійних здібностей знань і можливостей. Його хвилюють зміст праці і характер роботи, у нього типово розвита професійна гідність.

«Патріот» (соціалістична мотивація) характеризується тим, що основа його мотивації до праці - високі ідейні і людські цінності: побудова соціалістичного суспільства, досягнення рівності, соціальної гармонії.

«Хазяйська» мотивація заснована на досягненні і збільшенні власності, багатства, матеріальних благ і т.п. Для такого працівника майже не потрібна зовнішня мотивація, йому досить цієї внутрішньої ідеї постійного збільшення матеріальних благ. Потреби таких працівників практично не обмежені.

Люмпенизований працівник віддає перевагу зрівняльному розподілу матеріальних благ. Його постійно переслідує почуття заздрості і незадоволеності порядком розподілу благ у суспільстві, але він не любить відповідальності, індивідуальних форм праці і розподілу.

1.3. Психологічні аспекти мотивації до праці

За домінуючої ролі соціально-економічних умов у основу будь-якої моделі мотивації покладаються передовсім психологічні аспекти (рис. 1.1.).

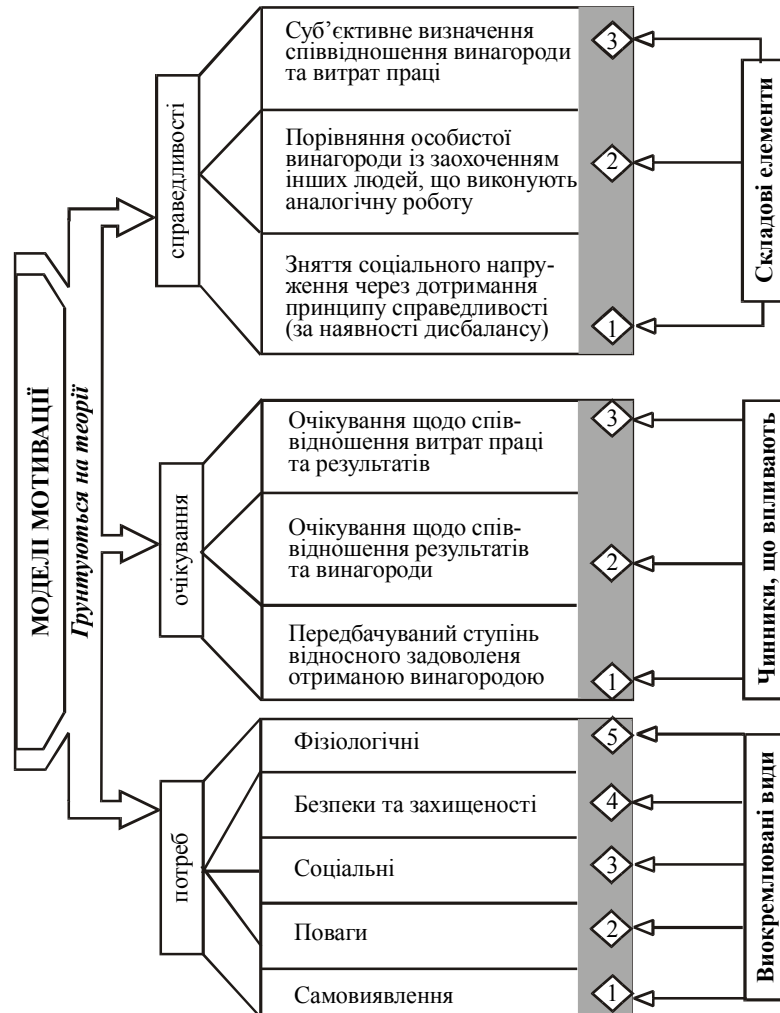


Рис. 1.1. Концептуальні характеристики моделей мотивації трудової діяльності.

Вплив керуючої підсистеми підприємства на чинники поведінки залежить від пізнання елементів не лише індивідуальної психології, що визначає вчинки кожного працівника, а й колективної психології певних груп працівників. Це зумовлює сприймання мотивації як імовірного процесу: те, що мотивує одного працівника в конкретній ситуації, не впливатиме на нього в іншій ситуації або не впливатиме на іншого працівника за аналогічних умов. Саме цим пояснюється необхідність конструювання

багатофакторних моделей мотивації, що в них остання стає функцією потреб, очікувань і сприймання працівниками справедливості винагороди. Результативність діяльності конкретного працівника зумовлюється передовсім індивідуальними можливостями та особистою заінтересованістю, а також усвідомленням його власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від оцінки працівником достатності рівня винагороди і впевненості в тім, що її буде отримано.

До факторів, котрі зумовлюють поведінку працівника, і які треба враховувати в практиці мотивації його трудової діяльності, належать передовсім так: фізичний тип особистості (вік, стать тощо), рівень самосвідомості та освіченості, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища тощо.

Щодо колективної психології, то формування дійової системи мотивації спирається на постійний аналіз і вдосконалення відносин між: роботодавцями й найманими працівниками; керівниками та їхніми підлеглими; конкуруючими робочими групами; групами, що виконують споріднені функції.

1.4. Методичні основи вивчення матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві

Однією з найважливіших форм мотивації на підприємствах та організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці.

Політика винагороди за працю організовується так, щоб свідомі ініціатива працівника була спрямована на підвищення продуктивності праці, удосконалення своєї кваліфікації, надавала працівнику можливість збільшувати працею свій дохід.

За загальним правилом, заробітна плата є винагородою в грошовому виразі, яку працівник одержує від підприємства чи фізичної особи, для яких виконує обумовлену трудовим договором роботу. Основною заробітною платою визнається винагорода за виконувану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та службовців. Додатковою заробітною платою є винагорода за працю понад встановлені норми, трудові успіхи і винахідливість та особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, премії.

Правове регулювання оплати праці здійснюється на підставі законодавчих та інших нормативних актів; генеральної угоди на державному рівні; галузевих, регіональних угод; колективних договорів; трудових договорів (в тому числі контрактів). Саме трудовий договір та контракт, як особлива його форма, надають широкі можливості підприємству щодо застосування матеріальних мотиваторів праці, оскільки обумовлюють додаткові, порівняно із чинним законодавством, матеріальні заохочення.

Сутність матеріального стимулювання праці відображено на рис.1.2.

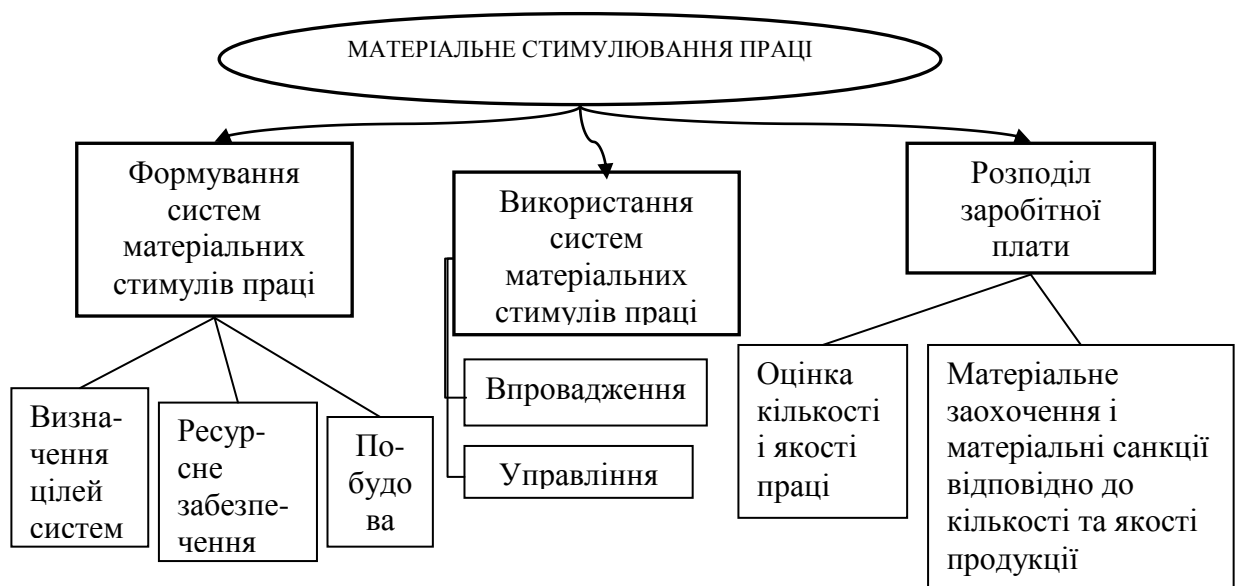


Рис. 1.2. Зміст матеріального стимулювання праці.

Розподіл заробітної плати включає оцінку кількості та якості затраченої праці, здійснення на її основі матеріального заохочення і матеріальних

санкцій. У процесі формування і використання систем матеріальних стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні поточні та кінцеві результати, створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу, зменшенні витрат, реалізуються колективні та особисті економічні інтереси працівників, забезпечується перспектива підвищення матеріального стану.

Мотивуюча сила заробітку на українських підприємствах зростатиме за умов оптимізації зусиль з боку керівників. До найсприятливіших заходів та дій необхідно віднести:

- покращення трудової дисципліни та організації праці, нормування праці через своєчасність та виваженість перегляду виробничих норм та нормативів;
- зміну структури коштів і витрат виробництва через запровадження режиму підвищеної економії та ресурсозберігаючих технологій на користь оплати живої праці;
- підвищення трудової кваліфікації працівників, обґрунтоване зменшення їх надлишкової чисельності;
- гнучке використання: надбавок за складність і напруженість праці; премій за економію ресурсів, інновації та раціоналізаторство; винагород за підсумками кварталу, півріччя і року;
- введення показників залежності розмірів заробітної плати від оцінки особистого внеску та ділових якостей конкретного працівника (коефіцієнтів трудової участі) тощо.

Найпоширенішим і найдійовішим методом підвищення ефективності праці досі залишається виплата грошових винагород у вигляді премій. Винагороди можуть бути розраховані на забезпечення прибутку на надання окремих пільг що відповідають потребам робітників. Це дає змогу не тільки зацікавити останніх в ефективності праці, а й закріпити в конкретному колективі тих, у чийй праці є потреба.

Першочергового значення в умовах невизначеності ринкового середовища набуває співвідношення між основною заробітною платнею, яку працівники отримують згідно з укладеною трудовою угодою, і додатковими виплатами у вигляді грошових премій. Із метою подолання проблеми плинності персоналу, викликаного незадоволенням системою оплати праці, слід додержуватися пропорції, тобто у нормальних умовах розширеного виробництва сума додаткових виплат має становити не більш як $\frac{1}{2}$ заробітної платні. Перевищення цього показника призведе до втрати мотивуючої функції, а додаткові грошові надходження стануть часткою обов'язкового заробітку. Схематично найбільш оптимальне співвідношення показано на рис. 1.3.

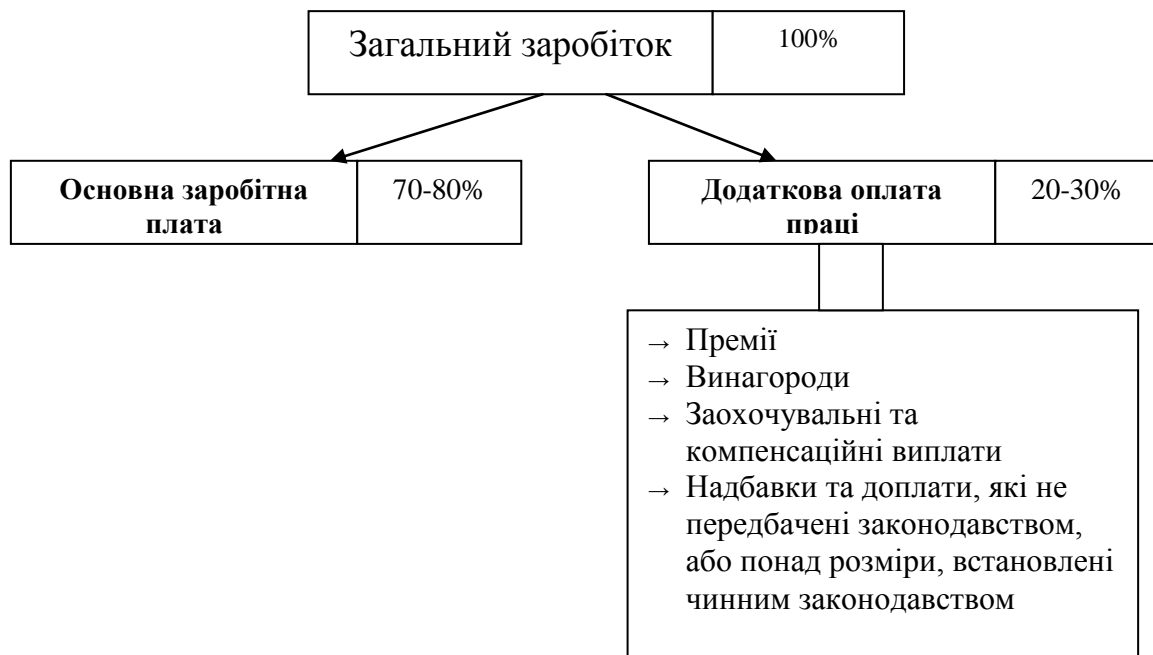


Рис. 1.3. Пересічна структура середньомісячного заробітку на підприємствах.

Для визначення ефективності системи матеріального стимулювання, необхідно щоб реально отриманий ефект від використання певного методу стимулювання праці був більшим за витрати на його проведення.

Головною метою, що спонукає людину до праці є потреба в одержанні коштів для задоволення своїх інтересів. Усвідомлена потреба перетворюється у свідому мету, що визначає поведінку працівника, його трудову активність. Хоча праця в Україні на сьогоднішній день розглядається, в основному, лише як засіб заробітку, можна припустити, що потреба в грошах буде рости до певної межі (що залежить від рівня життя), після якої гроші стануть умовою нормального життя, збереження людської гідності. У цьому випадку в якості домінуючих можуть виступити потреби у творчості, досягненні успіхів та інші. Основними нематеріальними засобами підтримання високої трудової активності є створення сприятливих умов праці, нормального психологічного клімату, переконання, сила прикладу, моральні заохочення.

У правових нормах різного рівня (від централізованих до локальних) встановлена система стимулювання праці: види заохочень, підстави для заохочення і порядок їх застосування. Заохочення за видами поділяються на моральні й матеріальні, на індивідуальні та колективні. До моральних відносяться такі заохочення, які не пов'язані з виплатою грошей, наданням послуг, продукції, подарунків. Моральне заохочення працівників можна визначити як закріплені нормами трудового права засоби морального визнання працівників та трудових колективів за досягнення високих результатів праці. У відповідності до ст. 143 КЗпП України до працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватися будь-які заохочення, які містяться в затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку. Тобто питання заохочення цілком віднесені до сфери локального правового регулювання. У правилах внутрішнього трудового розпорядку підприємства встановлюються певні види морального та матеріального заохочення, в інших локальних актах — положеннях про преміювання передбачаються показники (підстави), досягнення яких дає право на відповідний вид матеріального або морального заохочення, умови позбавлення заохочення.

Як засвідчує практика, основними видами морального заохочення є: оголошення подяки, нагородження Почесною грамотою, занесення прізвища працівника до Книги пошани, поміщення фотографії працівника на Дошку пошани, до Галереї Трудової Слави, присвоєння почесних звань тощо. Локальні акти підприємств передбачають, наприклад, такі моральні заохочення, як присвоєння почесного звання "Відмінник якості" з врученням власного тавра і переведенням на самоконтроль, присвоєння почесного звання "Кращий за професією", "Майстер — золоті руки", вручення листів подяки сім'ям працівників — відмінників якості праці, присвоєння звання "Кращий цех за якістю".

Є підприємства, які запозичили західну модель організації морального заохочення і в локальних положеннях встановили різні рівні морального заохочення залежно від такого показника, як стаж бездефектної роботи на підприємстві, кожному рівню відповідає відповідна форма морального заохочення, послідовно, у міру зростання морального авторитету. Працівники, які успішно і сумлінно виконують свої трудові обов'язки, мають переваги і пільги в галузі соціально-культурного і житлово-побутового обслуговування. Таким працівникам має надаватися перевага при просуванні по роботі.

Одним із напрямків поліпшення мотивації трудової діяльності є удосконалення організації праці. Він містить постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Постановка цілей припускає, що правильно поставлена мета шляхом формування орієнтації на її досягнення виконує мотивуючу роль для працівника. Розширення трудових функцій передбачає внесення різноманітності в роботу персоналу, тобто збільшення числа операцій, виконуваних одним працівником. Як наслідок, подовжується робочий цикл у кожного працівника, зростає інтенсивність праці. Застосування даного методу доцільно у випадку недозавантаженості працівників і власного їх

бажання розширити коло своєї діяльності. В іншому разі це може привести до різкого опору з боку працівників.

Збагачення праці має на увазі надання людині такої роботи, що давала б можливість росту, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення до її обов'язків деяких функцій планування і контролю за якістю основної, а іноді і суміжної продукції. Даний метод доцільно застосовувати в сфері праці інженерно-технічних працівників.

Поліпшення умов праці - найгостріша проблема сьогодення. На етапі переходу до ринку зростає значимість умов праці як однієї з найважливіших потреб людини. Новий рівень соціальної зрілості індивіда заперечують несприятливі умови трудового середовища. Умови праці, виступаючи не тільки потребою, але і мотивом, що спонукує трудитися з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком продуктивності праці і його ефективності.

Схвалення є досить могутнім способом винагороди. На думку Мері Кей Еш, власниці процвітаючої фірми "Мері Кей Косметікс", є тільки дві речі, що люди хочуть більше сексу та грошей - це схвалення і похвала. Досить схвалити позитивну поведінку, і вона незабаром повториться. Існують наступні правила менеджерів: хваліть позитивну роботу людини одразу; говоріть, що ви задоволені і вам приємно від того, що працівник це зробив; після похвали не варто стояти над душою працівника, тому, виконавши свою місію, ідіть.

Винагорода вільним часом мотивує співробітників не витратити робочий час даремно і дозволяє працівнику більше часу присвячувати собі та родині, якщо він буде виконувати роботу раніш відведеного терміну. Такий метод застосовують для людей з вільним графіком роботи. В іншому випадку у керівництва з'являється спокуса збільшити обсяг роботи.

Взаєморозуміння і прояв інтересу до працівника як спосіб моральної винагороди найбільш значимий для ефективних співробітників-професіоналів. Для них внутрішня винагорода має велике значення. Такий

підхід вимагає від менеджерів гарного неформального контакту зі своїми підлеглими, а також знання того, що їх хвилює й цікавить.

Такий спосіб винагороди як просування по службовій драбині та особистий ріст вимагає серйозних фінансових витрат вищого керівництва, але саме він дозволяє таким компаніям, як "IBM", "Digital equipment corp.", "General Motors", зберігати лідируюче положення на ринку США. Просування на вершину дає владу, а не тільки матеріальні блага. Люди її люблять навіть більше, ніж гроші.

Надання самостійності в улюбленій роботі застосовують у випадку, коли працівники прагнуть стати професіоналами, але відчують над собою прес і контроль, почувають, що іншу роботу вони виконували б набагато професійніше, з більшою віддачею і кращими результатами. Дуже часто такі люди могли б працювати ефективно без нагляду зверху, але відсутність сміливості не дозволяє їм звернутися з цього приводу до керівництва.

Таким чином, мотивація праці – це спонукання людини до виробничої чи невиробничої діяльності для задоволення своїх матеріально-побутових потреб і запитів, яке досягається за рахунок її праці. У теоретичному аспекті розробка питань мотивації здійснюється у двох основних напрямках: по-перше, розвитку теорії задоволеності працею, що визначає положення, які спонукають до діяльності та стимулюють її; по-друге, розвитку теорій процесу, що концентрують увагу на виборі поведінки, здатної забезпечити потрібні результати.

Усі люди за своєю природою різні, а отже, неоднакові і їхні погляди щодо влади, визнання, успіху, відповідальності, просування по службі, фінансової винагороди. Люди із внутрішньою мотивацією працюють із високою віддачею, охопленні почуттям задоволеності від результатів своєї роботи. Люди із зовнішньою мотивацією більше орієнтуються на зовнішнє задоволення бажань і потреб, які вони відчують. Стимульованого ж рівня результативності праці можна досягти, використовуючи різні системи мотивації, що винагороджують за вищу якість трудової діяльності.

Висновки до розділу 1

В даному розділі висвітлено суть теоретичних аспектів механізму мотивації персоналу підприємства. Мотивація праці – це спонукання людини до виробничої чи невиробничої діяльності для задоволення своїх матеріально-побутових потреб і запитів, яке досягається за рахунок її праці. Поняття мотивації трактується як одна із функцій управління. Під ним розуміють процес свідомого й доцільного впливу на трудову поведінку людей.

До основних рис системи мотивації працівників належать:

- сприяння формуванню і досягненню суспільно значущих цілей організації і завдяки цьому підтриманню рівноваги між економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства;
- виконання функції комунікації між керівництвом, власником організації та її працівниками. Мотивування стосується створення та підтримування взаємного порозуміння між підприємством та окремими групами людей або всередині груп;
- існування двобічності системи мотивації. Одна сторона стосується рівня, диференціації структури та динаміки витрат на персонал, зокрема заробітної плати, створення системи стимулів до праці. Друга пов'язана зі стилем управління, що застосовується керівниками. Вона проявляється у поступовому переході від авторитаризму до демократичного стилю.

Ефективною є гнучка система мотивації персоналу підприємства, яка відповідає таким принципам:

- гнучкість, яка означає, що система мотивації персоналу повинна мати здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування, а також на зміну загальних і локальних цілей підприємства;
- системність, яка означає повне відображення індивідуального внеску людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюги "людина-посада-робота" і "особа-група-колектив";

- відповідність, яка полягає у встановленні такого рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці;
- структурованість, яка характеризує поділ заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого внеску працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства;
- відкритість системи мотивації персоналу, яка означає її прозорість та інформаційну доступність для кожного працівника.

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

Мотивуюча сила заробітку на українських підприємствах зростатиме за умов оптимізації зусиль з боку керівників. До найсприятливіших заходів та дій необхідно віднести:

- покращення трудової дисципліни та організації праці, нормування праці через своєчасність та виваженість перегляду виробничих норм та нормативів;
- зміну структури коштів і витрат виробництва через запровадження режиму заощаджень та ресурсозберігаючих технологій на користь оплати живої праці;
- підвищення трудової кваліфікації працівників, обґрунтоване зменшення їх надлишкової чисельності;
- гнучке використання надбавок за складність і напруженість праці, премій за економію ресурсів, інновації та раціоналізаторство, винагород за підсумками кварталу, півріччя і року;
- введення показників залежності розмірів заробітної плати від оцінки особистого внеску та ділових якостей конкретного працівника (коефіцієнтів трудової участі) тощо.

РОЗДІЛ 2. Оцінка стану мотивації трудової діяльності на ТОВ «Тернофарм»

2.1. Коротка техніко-економічна характеристика ТОВ «Тернофарм»

Дата заснування "Тернофарм", що знаходиться в м. Тернополі - 4 вересня 1968 р. і була зорієнтована на виготовлення і розфасовку медичних препаратів та лікарських засобів. Фабрика спеціалізувалася на виробництві лікарських препаратів, виготовлених з рослинної сировини. Тоді, в чотирьох основних цехах (ампульному, галеновому, фасувальному, пігулковому) і в допоміжних службах та відділах працювало 360 осіб. За 38 років виробничої діяльності фабрика виробила для аптечної мережі Радянського Союзу і Україна понад 3 млрд. одиниць фасованої продукції близько 250 найменувань.

У 2002 р. Тернопільська фармацевтична фабрика стала структурним підрозділом холдингу "Юніфарма" і отримала нове ім'я - ТОВ "Тернофарм". З моменту вступу до холдингу, ТОВ "Тернофарм", крім основної функції (виробничої), виконує ще й посередницьку функцію. Тут знаходиться представництво і найбільший регіональний оптовий аптечний склад холдингу "Юніфарма". На сьогоднішній день на фабриці працює 240 чоловік. Кадрова політика підприємства виступає за залучення молодих висококваліфікованих фахівців і дає високі результати.

Розміри земельної ділянки та виробничих площ

Дане підприємство займає земельну ділянку 13222,05 м².

Основні будівлі та споруди мають такі розміри:

- основний виробничий корпус – 18*54 м;
- допоміжний корпус – 20*60 м;
- котельня – 10*25 м;
- металічні павільйони – склади загальною площею – 2,5 тис. кв. м.;
- технологічне спиртосховище на 10 м³;

- прохідна – 6*18 м;
- газово – розподілювальна підстанція середнього тиску.

Виробничі площі складають:

- цех готових лікарських засобів – 2614 м²;

Технологія виробництва продукції

Технологічна схема виробництва

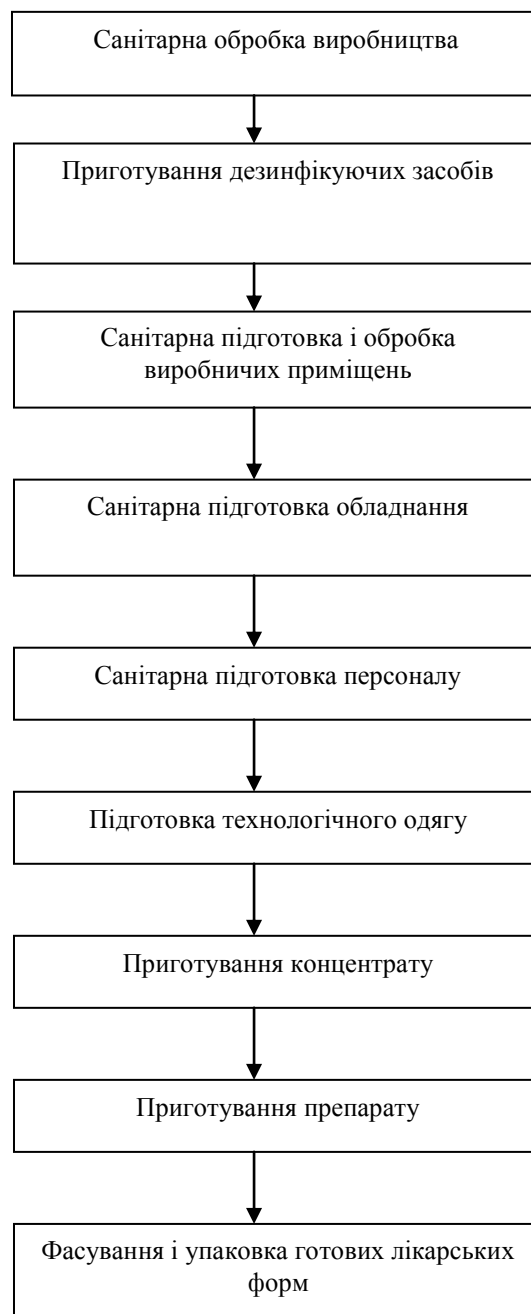


Рис. 2.1. Технологія виробництва продукції

Характеристика обладнання

Виробництво готових лікарських засобів включає слідуєчі групи технологічного обладнання:

1. Ємкісно-реакторне обладнання, яке виготовлене з харчової нержавіючої сталі, покрите емаллю або з скла, ємністю від 100 до 2000 л.
2. Сюди відносяться: перколятори, реактори, теплообмінники.
3. Спеціалізоване обладнання для виробництва таблеток, сухих сумішів, мікстур. Сюди входять: фарфорові кульові млини, гранулятори, змішувачі, сушилки, дражирувальні котли, роторні таблеткувальні машини.
4. Спеціалізоване обладнання для мазей і паст. Сюди відносяться вальцеві мазерозтирачі, змішувачі, роторно – пульсаційні апарати.
5. Дозувально-фасувальне обладнання: дозувально-фасувальні машини для мазей і масел, рідких препаратів, таблеток, апарати для закупорки готових лікарських засобів, тубонабивна машина.

А також обладнання загально фабричного призначення: вакуумні насоси, компресори, установки де мінералізації води, котельня, електросилове обладнання.

Потужність ТОВ „ Тернопільська фармацевтична фабрика” складає 27,6 мільйона штук на рік, при двохзмінному режимі роботи.

Фактичний стан підприємства

На сьогоднішній день є діючими:

- галеновий цех (виробництво настоек, крапель, розчинів і сумішів, масел, мазей і паст, лініментів);
- фасувальний цех (фасовка настоек, крапель, розчинів, мазей, паст, лініментів);
- таблеткова ділянка (виробництво і фасовка таблеток).

Обсяги виробництва за 2008 – 2011 роки

Назва	Од. вим ·	2009 рік	2010 рік	2011 рік
Готові лікарські форми	тис. грн.	18067	21439	25105
Товарна продукція в діючих цінах	тис. грн. ·	15761	19193	23970
Середньо облікова чисельність працівників	чол.	215	236	233

За 2010 рік фармацевтична фабрика виготовила 25105 тис. шт. готових лікарських засобів на суму 23970 тис. грн. в діючих цінах. В порівнянні з 2009 роком випуск готових лікарських засобів збільшився на 3666 тис. шт. або на 17,1 %, а в грошовому відношенні випуск зріс на 4777 тис. грн. або на 24,9%.

Основні завдання та стратегія

Найважливіші завдання:

- Отримати прибуток в розмірі 20000 грн.
- Збільшити частку ТОВ ” Тернопільська фармацевтична фабрика” на ринку України.
- Розширити асортимент продукції.
- Освоїти виробництво нових форм лікарських засобів.
- Провести реконструкцію фасувального цеху, складських приміщень.

Стратегія

Вдосконалення існуючого виробництва, впровадження нових видів продукції, освоєння нових технологій, підвищення якості та зниження собівартості продукції, приведення виробництва до вимог GMP.

Таблиця 2.2.

Асортимент продукції на 2012 рік

Назва товару	Один. вим.	План на 2004 рік
1.	2.	3.
Настойки і краплі:		
Валер'яни настойка 30 мл.	тис. шт.	700
Валокармід 30 мл.	тис. шт.	200
Глоду настойка 25 мл.	тис. шт.	400
Грудний еліксир 25 мл.	тис. шт.	200
Дента краплі 10 мл.	тис. шт.	110
Зеленіна краплі 25 мл.	тис. шт.	575
Зубні краплі 10 мл.	тис. шт.	200
Календули настойки 50 мл.	тис. шт.	700
Конвалієво - валер'янові краплі 25 мл.	тис. шт.	55
М'яти перцевої настойка 25 мл.	тис. шт.	305
1.	2.	3.
Настойка евкаліпта 25 мл.	тис. шт.	280
Настойка ехінацеї 50 мл.	тис. шт.	400
Настойка піонії 50 мл.	тис. шт.	320
Настойка прополісу 25 мл.	тис. шт.	440
Нашатирно – анісові краплі 25 мл.	тис. шт.	50
Полину настойка 25 мл.	тис. шт.	65
Пустирніка настойка 25 мл.	тис. шт.	660

Шлункові краплі 25 мл.	тис. шт.	280
Всього:	тис. шт.	5940
Розчини і суміші:		
Борної кислоти розчин 2% 10 мл.	тис. шт.	350
Брильянтовий зелений 1% 10 мл.	тис. шт.	702
Йоду розчин спирт 5% 9 мл.	тис. шт.	1000
Левоміцетин розчин 0,25 % 25 мл.	тис. шт.	400
Меновазін 40 мл.	тис. шт.	620
Розчин люголя з гліцерином 25 г.	тис. шт.	390
Розчин перекису водню 40 мл.	тис. шт.	2100
Розчин фурациліну 20 мл.	тис. шт.	113
Саліцилова кислота розчин 1% 40 мл.	тис. шт.	410
Спирт камфорний 40 мл.	тис. шт.	250
Спирт мурашиний 50 мл.	тис. шт.	300
Формідрон 50 мл.	тис. шт.	370
Фукорцин 25 мл.	тис. шт.	580
Суміш для інгаляції 40 мл.	тис. шт.	40
Всього:	тис. шт.	7625
Мазі та пасти:		
Бом - бенге мазь 20 г.	тис. шт.	300
Бом - бенге мазь 25 г. (туби)	тис. шт.	40
Борна мазь 5% 25 г.	тис. шт.	90
Борна мазь 5% 25 г.(туби)	тис. шт.	10
Бороментол мазь 25 г.	тис. шт.	100
Бороментол мазь 25 г. (туби)	тис. шт.	40
Календули мазь 20 г.	тис. шт.	400
Календули мазь 20 г. (туби)	тис. шт.	150
1.	2.	3.
Ласара паста (саліцилово – цинкова) 25	тис. шт.	170

г.		
Мазь Гевкамен 25 г.	тис. шт.	65
Мазь іхтіолова 10% 25 г.	тис. шт.	180
Мазь фурацилінова 0.2% 25 г.	тис. шт.	60
Мазь цинкова 20 г.	тис. шт.	320
Паста Теймурова 25 г.	тис. шт.	1200
Паста Теймурова 20 г.	тис. шт.	40
Розенталя паста 50 г.	тис. шт.	220
Сірчана мазь проста 33% 20 г.	тис. шт.	330
Сірчана мазь проста 33% 25 г. (туби)	тис. шт.	50
Скіпідарна мазь 20 г.	тис. шт.	470
Скіпідарна мазь 25 г. (туби)	тис. шт.	60
Стрептоцидова мазь 10% 25 г.	тис. шт.	440
Стрептоцидова мазь 10% 25 г. (туби)	тис. шт.	60
Всього:	тис. шт.	4795
Сиропи медичні:		
Пертусін 50 г.	тис. шт.	390
Всього:	тис. шт.	390
Таблетки:		
Анальгін таблетки 0.5 г № 10	тис. шт.	2200
Стрептоцид таблетки 0.5 г № 10	тис. шт.	530
Таблетки м'ятні 0.5 г. № 10	тис. шт.	200
Антитусін таблетки 0,29 № 10	тис. шт.	300
Мукалітан таблетки 0,30 № 10	тис. шт.	500
Всього:	тис. шт.	3730
Екстракти:		
Екстракт водяного перцю 25 мл.	тис. шт.	260
Елеутерокок екстракт рідкий 50 мл.	тис. шт.	400
Всього:	тис. шт.	660

Лініменти:		
Лінімент Вишневецького 20 г.	тис. шт.	250
Лінімент Вишневецького 25 г. (туби)	тис. шт.	30
Всього:	тис. шт.	280

1.	2.	3.
Сухі суміші:		
Суха мікстура від кашлю для дітей 19.55 г.	тис. шт.	1078
Всього:	тис. шт.	1078
Всього по фабриці:	тис. шт.	24498

Собівартість продукції

В 2012 році фабрика планує зниження собівартості товарної продукції за рахунок зменшення умовно-постійних витрат, оптимізації транспортних витрат. Крім цього на фабриці введено планування і аналіз використання сировини і матеріалів як по основних цехах, так і по допоміжних службах, цехах, дільницях що також істотно впливає на зменшення витрат виробництва.

Збут продукції

Збут продукції здійснюється через дистриб'юторів. Основними споживачами є великі фармацевтичні фірми: ТОВ „Юніфарма”; ТОВ „Оптіма-фарм”. Дані фірми торгують продукцією ТОВ „Тернопільська фармацевтична фабрика” на всій території України.

Конкуренти

Основними конкурентами ТОВ „Тернопільська фармацевтична фабрика” є: „Фітофарм” м. Артемівськ; „Лубнифарм” м. Лубни; „Віола” м.

Запоріжжя; Сімферопольська фармацевтична фабрика; Житомирська фармацевтична фабрика”.

Постачання сировини і матеріалів

Постачання матеріалів та хімічних речовин (субстанцій), які підприємство буде використовувати у своїй діяльності, буде здійснюватись через українські фірми – посередники. Це пов'язано з тим, що фабрика використовує в місяць невеликі об'єми субстанцій, тому безпосередньо займатись імпортом сировини з країн ближнього або дальнього зарубіжжя фабриці не вигідно.

Таблиця 2.3.

Програма соціально-економічного розвитку на 2012 рік.

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	2010 рік	2011 рік	2012 рік (прогноз)	2012 рік (прогноз) в % до 2003 р.
1.	Обсяг промислового виробництва	тис. грн.	19774	24009	23242	96,8
	а) в порівняльних цінах на 1.01.2011 р.		19193	23970	24558	106.5
	б) в діючих цінах					
2.	Обсяг відвантаженої продукції; в т.ч. по бартеру	тис. грн.	11672	14676	13507	92
3.	Обсяг реалізованої продукції	тис. грн.	11672	14676	13507	92
4.	Фінансовий результат:	тис. грн.	-16	-581	+20	103

	а) прибутки (+) б) збитки (-)					
5.	Використання виробничих потужностей по випуску готових лікарських засобів	%	79	93	87	94
6.	Створення нових робочих місць	місць	-	-	-	-
7.	Фонд оплати праці працівників	тис. грн.	1367,8	1194,7	750	63
8.	Податок на прибуток	тис. грн.	141	133	102	115
9.	Податок на додану вартість	тис. грн.	57	20	12	60
10.	Акцизний збір	тис. грн.	-	-	-	-
11.	Прибутковий податок з громадян	тис. грн.	239	212	90	42
12.	Випуск готових лікарських засобів	тис. грн.	21440	25105	23242	93
13.	Вартість основних фондів	тис. грн.	3251	3377	3697	109

**Випуск готових лікарських засобів і товарної продукції на 2012 рік
в цінах на 01.01.2011 рік**

Таблиця 2.4.

№ п/п	Місяці	Готові лікарські засоби (тис. шт.)	Товарна продукція в порівняльних цінах (тис. грн.)
1.	Січень	2252	2298.32
2.	Лютий	984	1044.64
3.	Березень	1634	1764.67
4.	Квітень	1613	1447.46
5.	Травень	1649	1356.66
6.	Червень	1902	1675.37
7.	Липень	2488	2094.12
8.	Серпень	2173	2128.26
9.	Вересень	2239	2404.53
10.	Жовтень	2878	3056.75
11.	Листопад	2431	2465.85
12.	Грудень	1271	1505.26

Впровадження нової техніки і технології

ТОВ „Тернопільська фармацевтична фабрика” працює 35 років, за цей період на підприємстві проводилось часткове оновлення технологічного обладнання, але значна кількість устаткування морально та фізично застаріло. Враховуючи об’єктивні труднощі, суттєве технічне переозброєння планується почати з 2012 року. В другому кварталі 2012 року планується розпочати реконструкцію другого поверху виробничого корпусу, де розмістити основне обладнання для фасування мазей, рідких розчинів, настоянок, таблеток. Також планується змонтувати цех по виготовленню

сухих екстрактів. В 2012 році підприємство освоїть промисловий випуск таблеток „Антитусін”, „Мукалітан”, також буде даліше продовжувати роботи над освоєння нових видів продукції (фастум гель, сироп амбраксол, ехінал, коладол та ін.).

2.2. Форми і методи стимулювання персоналу

2.2.1. Сучасна система оплати праці на підприємстві

Становлення ринкових відносин в економіці України і відповідне її реформування в кризових умовах соціально-економічного розвитку супроводжувалось реальним зниженням реальної заробітної плати та доходів населення. Доведено, що існуючий рівень зарплати не забезпечує нормального відтворення робочої сили. Тому в структурі факторів мотивації трудової поведінки в Україні переважають матеріальні, особливо оплата праці. Висока мотиваційна дія заробітної плати пояснюється тим, що через її механізм забезпечується першочергово необхідні для нормальної життєдіяльності людини потреби, які нині ще не достатньо задовольняються.

Відчутне зростання заробітної плати можна забезпечити за рахунок підвищення продуктивності праці, економії її матеріальних ресурсів і скорочення непродуктивних витрат виробництва. Досвід показує, що середній рівень заробітної плати приблизно відповідає ефективності і продуктивності праці в країні. Однак просте встановлення співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати може і не спрацювати в сучасних ринкових умовах. Тому для посилення цього зв'язку необхідно переходити до ринкової системи оцінки і оплати праці. Важливо жорстко пов'язати фонд оплати праці з обсягами реалізованої продукції і виручкою, яка поступає від її продажу, тобто оплату праці слід поставити в залежність від підсумків роботи підприємства.

Система оплати - це методи визначення заробітної плати для працівників. Система оплати є невід'ємною частиною виробничих відносин і може впливати (позитивно чи негативно) як на ефективність роботи

організації, так і на відносини між керівниками і підлеглими. Оптимально для ТОВ «Тернофарм» буде система, що:

- була ретельно розроблена з урахуванням потреб організації та її працівників;
- передбачає відповідальність на всіх рівнях серед керівників і співробітників;
- розроблена, встановлена і підтримується за участі представників працівників.

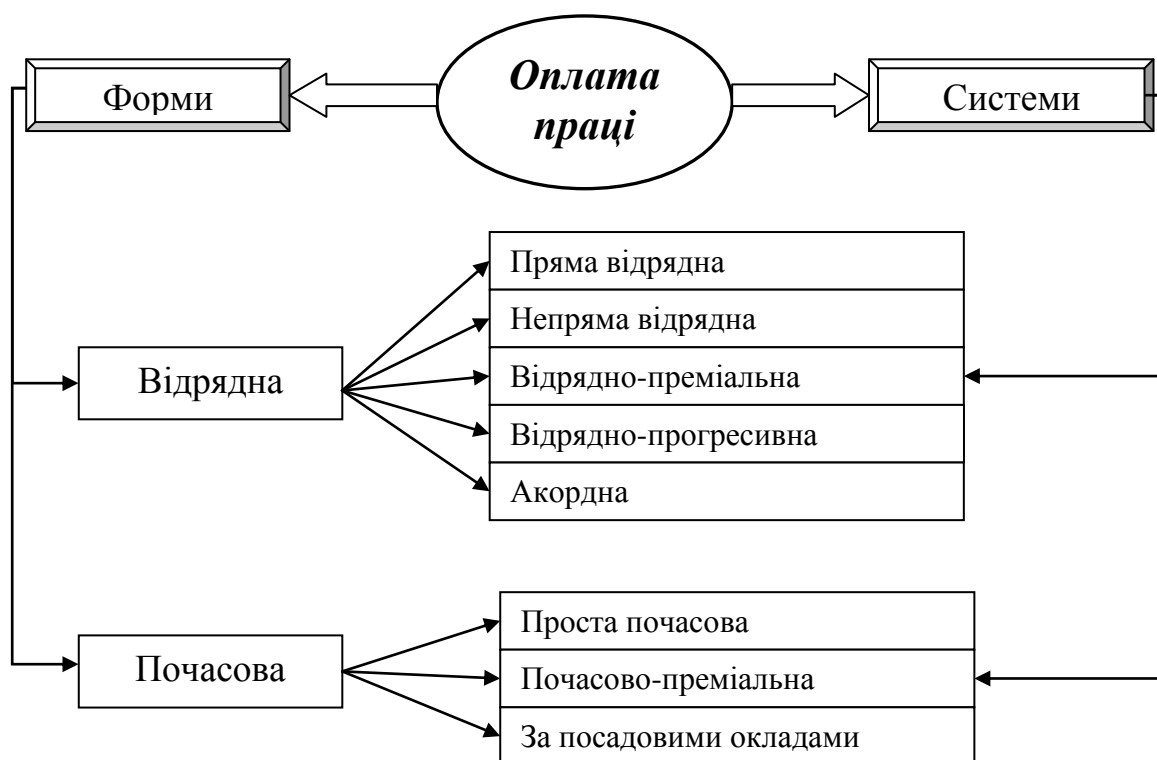


Рис. 2.1. Форми та основні системи оплати праці.

За *прямої відрядної системи* зарібок працівника ($D_{пвс}$) розраховується множенням кількості одиниць виробленої продукції (v) та розцінки за одиницю продукції (p_0):

$$D_{пвс} = p_0 \cdot v$$

Розцінка визначається діленням погодинної тарифної ставки на норму виробітку або множенням погодинної тарифної ставки на норму часу (в годинах) на виготовлення одиниці продукції.

Чим ефективніше трудиться працівник, тим більшу кількість завдань буде виконано, і тем вищим буде його заробіток. Чим більше завдань виконано за той самий час і на тому самому устаткуванні, тим нижчою буде вартість одиниці випущеної продукції. Пряма відрядна система може забезпечити чітку мотивацію персоналу для того, щоб прикладати додаткові зусилля. Існує сильний зв'язок між індивідуальним заробітком і рівнем зусиль. Але цей зв'язок ґрунтується на ефективному керівництві, яке повинно забезпечити безперервне надходження роботи (замовлень).

За *непрямої відрядної* системи заробіток працівника залежить не від його особистого виробітку, а від результатів труда працівників, що він їх обслуговує. Вона застосовується для оплати праці допоміжних робітників (наладчиків, ремонтників, кранівників). Заробіток розраховується за формулою:

$$D_{HBC} = s \cdot t \cdot k_{BH}$$

де s – погодинна тарифна ставка; t – фактично відпрацьована кількість цим робітником; k_{BH} – середній коефіцієнт виконання норм виробітку всіма працівниками, що обслуговуються.

За *відрядно-преміальної* системи заробіток працівника складається з відрядного заробітку та премії за досягнення певних результатів:

$$D_{BIC} = p_0 \cdot v + m$$

Відрядно-прогресивна оплата праці передбачає оплату робіт, виконаних у межах встановленої норми (n_0) за звичайними розцінками p , а робіт, виконаних понад базовий рівень (n_i) – за підвищеними розцінками (p_i) залежно від ступеня виконання завдання. Отже, зарплата визначається формулою:

$$D_{BPROG} = p_0 \cdot v + p_i \cdot n_i$$

В системі оплати "*по заслугах*" працівники одержують преміальні чи визначену заробітну плату, пов'язану із систематичною оцінкою ділових якостей. Оцінюються такі фактори, як обсяг і якість праці, ініціативність, ставлення до обов'язків, пристосованість до роботи, пунктуальність.

Найкраще застосовувати систему, якщо бажано мати стимул у підвищенні індивідуальних показників, а індивідуальна оплата за результатами недостатньо ефективна (наприклад, якщо обсяг роботи важко вимірити). Негативною стороною системи оплати "по заслугах" є її низький мотиваційний рівень, адже заслуги оцінюються за критеріями, визначити які дуже важко. Рівень винагороди визначається факторами, що знаходяться поза контролем працівників (наприклад, суб'єктивна оцінка безпосереднього керівника).

Відмінність *акордної* системи полягає в тому, що групі працівників розцінки встановлюються за весь комплекс робіт із визначенням кінцевого строку його виконання. Ця система мотивує до скорочення строків роботи і тому використовується в будівельних, ремонтних роботах, при усуненні наслідків аварій.

За *почасово-преміальної* системи загальний заробіток визначається за формулою:

$$D_{ПРЕМ} = s \cdot t + m$$

де s – годинна тарифна ставка відповідного розряду, t – кількість відпрацьованих годин, m – премія за досягнення кількісних або якісних показників.

Гнучкі системи оплати праці засновані на участі працівників у прибутках підприємства. Заробітна плата працівників складається з двох основних частин: постійної та змінної. Постійна частина являє собою базовий оклад працівників, що регламентується запланованим фондом заробітної плати, а змінна частина складається з доплат, розмір яких залежить від загальної ефективності роботи (прибутку) усього підприємства. Відомо, що застосування гнучких систем оплати праці на багатьох підприємствах дозволило значно підвищити продуктивність праці працівників, що сприяло збільшенню прибутку підприємства і, відповідно, заробітної плати працівників. Але внесок кожного окремого працівника в одержання доходів підприємства за певний звітний період часу буде різним.

Тому одна з головних задач керівників підприємства «Тернофарм» полягає в тому, щоб розподілити як запланований, так і додатковий фонди оплати праці між усіма працівниками підприємства відповідно до фактичної ефективності їхньої праці.

До основних сучасних тенденцій в сфері оплати праці належать:

1. збільшення частки почасової оплати в загальному фонді заробітної плати;
2. створення нових моделей заробітної плати, наприклад безтарифної системи оплати, що базується на частковому розподілі зароблених коштів, призначених для винагородження працівника за певними критеріями, як-от:
 - кваліфікація та діловитість працівника,
 - коефіцієнт трудової участі як узагальнююча оцінка реального внеску кожного робітника в результати колективної праці,
 - міра виконання нормованих завдань,
 - кількість відпрацьованих годин.

Преміювання покликане встановити зв'язок між винагородою і перевищенням встановленої норми продуктивності праці. Хоча заробітна плата також може успішно виконувати цю функцію, вона найчастіше має свої обмеження: або тимчасові (затримка зарплати), або матеріальні (обмежена розрядом). Тому така нагорода часто не співвідноситься одержувачем із виконаною роботою. Преміювання ж використовується як засіб мотивації на додаток до заробітної плати.

Для визначення ступеня ефективності системи преміювання, що діє на ТОВ «Тернофарм», необхідно визначити співвідношення реально отриманого ефекту від використання певного методу преміювання і витрат на його проведення. Згідно з цим показником ефективною стає система матеріального стимулювання, що дає змогу одержати додатковий ефект, який перевищує за розмірами преміальні виплати. Критерій ефективності можна подати рівнянням

$$Pe \geq \sum B_{\pi}$$

де P_e – розмір економічного ефекту, одержаний унаслідок дії системи матеріального стимулювання,

$\sum B_{\Pi}$ – сума преміальних виплат персоналу підприємства.

Різниця між цими показниками являє собою додатковий абсолютний прибуток, одержаний унаслідок преміювання працівників. Розрахувати його можна за допомогою рівняння:

$$P_a = P_e - \sum B_{\Pi} \geq 0$$

де P_a – додатковий абсолютний прибуток підприємства, одержаний внаслідок дії системи преміювання.

Для того, щоб система стимулюючого винагородження була ефективною, необхідно виконання двох основних вимог: проведення періодичної оцінки робіт, справедлива оцінка (службовці повинні відчувати, що їхня робота оцінюється так само справедливо, як і робота їхніх колег).

Ключове питання при розробці системи стимулюючого винагородження - система оцінки праці. Безумовно, що результати праці на деяких робочих місцях складніше оцінити, ніж на інших (наприклад, праця менеджера і праця продавця).

Ключове питання у вимірюванні виконаної роботи — ступінь довіри до адміністрації, що проводить цю оцінку. Службовці повинні відчувати пряму залежність між виконаною роботою і винагородою. Ця вимога особливо важлива при груповій роботі. Члени групи повинні відчувати, що результат групової роботи складається з індивідуальних внесків кожного.

Перевага індивідуальних систем стимулювання полягає в тому, що службовці можуть бачити безпосередні результати своєї праці. Це вносить елемент змагання в роботу персоналу. Проте загалом цей позитивний факт може мати негативні наслідки — погіршення стосунків у колективі, замкнутість, заздрість.

Система винагородження є:

- прямою (кожна одиниця продукції, зроблена понад норму, має ту саму фіксовану ціну),
- диференційованою (вища оплата виробів, зроблених понад норму; вища оплата всієї партії товару, якщо норма була перевиконана).

Перераховані форми стимулювання стосуються переважно “синіх комірців”. Для стимулювання управлінської праці і праці, не пов’язаної безпосередньо з виробництвом, застосовуються інші форми мотивації. Один із найбільш поширених видів стимулювання заснований на комісійних (відсотках). Не менш часто використовується така форма винагороди, як бонус. Премія видається одноразово за відмінну роботу — при цьому вона може видаватися за рекордну кількість зробленої продукції, або за відмінну якість продукції чи праці в цілому (для управлінців, наприклад).

Премія не обов’язково обчислюється у грошовій формі — це можуть бути призи, путівки. Небажано, щоб премія була гарантованою. У цьому випадку вона втрачає своє мотивуюче значення і розглядається службовцями як частина заробітної плати. Додаткова винагорода виплачується службовцям не тільки за зроблену продукцію або інтенсивну працю. Стимулюватися можуть раціоналізаторські пропозиції, спрямовані на економію яких-небудь ресурсів, зменшення витрат, оптимізацію роботи з клієнтом — тобто всі ті пропозиції, що у підсумку збільшують прибуток. Для оцінки цих пропозицій використовуються спеціальні комісії і комітети.

Віднедавна у деяких компаніях стала практикуватися виплата премій, пов’язаних із довгостроковим результатом, що настає через 3-5 років. Винагорода може здійснюватися через участь у прибутках і акціонуванні компанії. Ці форми “преміювання” звичайно використовуються для управлінського персоналу. Така форма, безумовно, вигідна насамперед для самої компанії, тому що змушує менеджерів працювати ефективніше на

благо компанії — їхній прибуток безпосередньо пов'язаний із прибутком компанії. Компаніями використовується також така форма преміювання, як запас акцій, т.зв. “фантом” — звичайно якийсь запас акцій, отриманих працівником, відкладається і зберігається аж до виходу у відставку. При виході у відставку працівник може одержати або свої акції, або гроші, еквівалентні котованню акцій. Цінність таких заощаджень полягає в тому, що працівник не вкладає “живі ” гроші, а якщо акції знеціняться, то працівник не зазнає збитків.

Серед організаційних стимулів широко практикується преміальний фонд, розрахований на всіх співробітників компанії. Розмір цього фонду залежить від прибутку компанії за поточний рік. Подібна постановка проблеми мотивує службовців працювати дуже інтенсивно і розвиває почуття групової відповідальності. При розподілі нарахованої по підприємству загальної суми премії його колектив самостійно встановлює премію конкретному працівнику згідно його особистого внеску в загальний результат, який відображується в коефіцієнті трудової участі (КТУ):

$$КТУ = K_{\sigma} + \sum_{i=1}^n K_{\sigma i} - \sum_{i=1}^m K_{\sigma i}$$

K_{σ} — базовий коефіцієнт,

$K_{\sigma i}$ — значення показників, що збільшують коефіцієнт,

$K_{\sigma i}$ — значення показників, що зменшують коефіцієнт,

Для досягнення відчутного економічного ефекту українським підприємствам слід впровадити такі складові системи мотивації праці:

поєднання елементів погодинної і відрядної систем оплати праці;
встановлення розміру оплати праці залежно від рівня кваліфікації, якості роботи, стажу; встановлення надбавок, премій за безаварійну роботу, довгу експлуатацію машин; індивідуалізація оплати праці з урахуванням ініціативності, старанності працівника, дотримання ним правил техніки безпеки, поведінки на виробництві, а також з урахуванням складу сім'ї тощо.

2.2.2. Нематеріальні методи мотивації

Поряд з матеріальною мотивацією, заслуговує на увагу й моральна мотивація до праці. Людина працює не тільки й не стільки для задоволення першочергових матеріальних інтересів, скільки для комплексного забезпечення широкого кола потреб соціального, культурного, духовного характеру.

Система нематеріальної мотивації праці повинна ефективно вирішувати одне загальне, найважливіше і найскладніше завдання – забезпечити суспільне визнання кожної особистості, повагу до кожного без винятку працівника. Кожне підприємство прагне успіху і йому слід втілювати цю ідею в життя. Це можна робити завдяки множині стратегічних пристосувань, систем, стимулів, цінностей, причому всі вони повинні посилювати один одного.

Підприємство може досягнути високих результатів з допомогою звичайних людей. Підприємству необхідно поставити перед людиною розумні і чіткі завдання, забезпечити їй самостійність, потрібну для того, щоб вона могла проявити себе і безпосередньо внести свій вклад в доручену справу.

Вагомим регулятором у вихованні самомотивації працівників, їхньої саморегуляції слугує атестація. Робота по атестації включає наступні етапи:

- 1) підготовка до проведення атестації;
- 2) проведення атестації;
- 3) прийняття рішень по результатах атестації.

Графік проведення атестації доводиться до осіб, які атестуються не пізніше як за місяць до початку атестації, а необхідні документи на них подаються в атестаційну комісію не пізніше як за два тижні до атестації. Атестаційна комісія розглядає подані документи на працівника, який проходить атестацію, заслуховує дані про його роботу, досягнуті успіхи і недоліки та на основі цих даних і з врахуванням обговорення, шляхом голосування дає одну із наступних оцінок:

- 1) відповідає даній посаді;
- 2) відповідає даній посаді при умові покращення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік;
- 3) не відповідає даній посаді;
- 4) По підсумках атестації видається наказ, яким затверджуються заходи, зміни в розстановці кадрів, зарахування перспективних працівників в резерв на керівну посаду. Атестація на підприємстві проводиться раз у п'ять років.

Одним із способів мотивації персоналу є контрактна форма трудового договору. У ринкових економічних умовах щораз поширюється контрактна форма трудового договору. В контракті дається не тільки поелементна характеристика всіх обов'язків працівників, а й визначається конкретний результат, якого треба домогтися. Це може бути виконання певної програми робіт, досягнення якихось конкретних показників. Контракт має строковий характер та укладається в письмовій формі. Контрактна форма трудового договору створює взаємну матеріальну відповідальність кваліфікації, умови праці, її безпосередні результати, інші обов'язки. Передбачає орієнтацію на конкретні результати роботи, дозволяє забезпечити стабільну якість праці, зростання її ефективності. Упровадження додаткової відповідальності працівника і роботодавця за виконання обов'язків за контрактом сприяє чіткому й ретельному виконанню трудової функції, виявленню ініціативи та самостійності працівником і створенню роботодавцем сприятливих умов працівникові для виконання трудових функцій. Справедливим є твердження, що контрактна форма трудового договору спрямована на максимальне використання індивідуальних здібностей працівника, створення додаткових стимулів до високо продуктивної праці, підвищення відповідальності. Так, ТОВ «Тернофарм» укладає контракт з своїми працівниками на 1 рік.

Значний мотивуючий вплив на працівників має видача нагород, використання різних форм визнання. У ТОВ «Тернофарм» застосовують путівки в санаторій-профілакторій, статті у внутрішній газеті, подяки,

професійне навчання працівників з метою дальшого просування по службі. За рахунок коштів соціального страхування в санаторії-профілакторії за період з 2002 року оздоровлено 1387 працівників.

Організація професійного навчання підтримує зацікавленість і участь підприємства в розвитку у співробітництві професійних якостей, створюючи тим самим відповідний інтерес і обличчя підприємства. Становлення і розвиток професіоналізму, самовдосконалення як якості діяльності й управління ними – інтегральна основа генезису мотивації персоналу й одночасно критерій її спрямованості. Якщо в індивіда є впевненість, що підприємство, в якому він працює, сприятиме в становленні його як особистості, як професіональна та у просуванні по службі, тим важливіше стає роль праці саме на цьому підприємстві, а отже, і вища його трудова активність.

Одним із способів мотивації персоналу є планування кар'єри. Стабільність зайнятості, чітка перспектива зростання – безперечно пріоритетні потреби й мотивуючі чинники трудової діяльності. А відтак плануванню кар'єри слід приділяти першочергову увагу. Вона має безпосереднє відношення до реалізації цілої низки потреб і впровадження в дію трудових, статусних мотивів персоналу.

Кар'єра – це успішне просування по службі в обраній сфері діяльності, досягнення більш високого статусу, престижу і влади. Перспектива кар'єри має велике психологічне значення для тих, хто намагається просуватися по ієрархічній драбині в трудовому колективі та в суспільстві. Вона виступає рушієм духовного і професійного самовдосконалення особистості. Загальноприйнятими є чотири стадії кар'єри:

1. стадія становлення. Починається з початком трудової діяльності і закінчується у віці 25–30 років, тобто після того, як працівники визначили свої життєві орієнтири;

2. стадія просування. Має місце приблизно у віці 30–45 років. За цей період люди проявляють менший інтерес до задоволення потреб і більшу

зацікавленість до просування по службі, досягнення поваги до себе, домагаються права на самостійність;

3. стадія закріплення. Характеризується зусиллям людини по стабілізації напрацювань минулого. Однією з важливих потреб людини на стадії закріплення є досягнення поваги до себе і самореалізації;

4. стадія виходу на пенсію.

Однією з нагальних потреб кожної людини є вільний час і сприятливий режим робочого часу. Враховуючи це, до пріоритетних напрямів посилення мотивації трудової діяльності можна віднести регулювання робочого часу та заохочення вільним часом. Основним підходом до регулювання робочого часу та заохочення вільного часу є надання додаткового вільного часу. Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією (змінюю) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), надання можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скорочення робочого періоду тощо. Практика свідчить про значний стимулюючий ефект додаткових відпусток за специфічні умови праці, за результатами праці, що суттєво відрізняються від нормативних.

У ТОВ «Гернофарм» щорічні відпустки (основні та додаткові) було надано 4220 чол.; переведено на скорочений робочий день, тиждень – 2516 чол.; відпустки за ініціативою адміністрації – 2557 чол.

Нематеріальна мотивація праці передбачає застосування покарань за порушення трудової дисципліни на виробництві.

За значні порушення (уживання алкоголю на роботі, бійка на роботі, крадіжка або навмисне пошкодження майна, неявка на роботу без попередження протягом 3 днів, груба непокора) призводить до:

- тимчасові усунення від роботи;
- звільнення.

За 2011 р. на ТОВ «Гернофарм» було скоєно 23 крадіжки. Крадіжки дрібні. До порушників були вжиті такі заходи дисциплінарного стягнення:

1. Звільнено з роботи по п. 8 ст. 40 – 3 чол.;
2. Звільнено з роботи по п. 4 ст. 40 – 2 чол.;
3. Оголошено догану і позбавлено 100% преміальної оплати – 18 чол.

Мали місце, незважаючи на неритмічну роботу підприємства, такі порушення як скоєння 7 прогулів 3 робітниками підприємства. Всі прогульники звільнені з роботи по п. 4 ст. 40 КЗпП України.

Робітники компанії, які допустили запізнення або ранній вихід з роботи, понесли дисциплінарні стягнення: їм була оголошена догана і знижений розмір премії частково або повністю.

Глибокі зміни в структурі і якості робочої сили, у змісті праці, вичерпання резервів зростання ефективності праці за рахунок фізичних можливостей потребують нетрадиційних підходів до посилення мотивації праці. При цьому, завдання полягає в тім, щоб привести в дію ті можливості людини, які пов'язані з її майстерністю, освітою та підготовкою, установками, розвитком трудового потенціалу, прагненням до творчості, самореалізації.

2.3. Аналіз ефективності діючих систем стимулювання та мотивації персоналу на ТОВ «Тернофарм»

Основою поведінки та активізації зусиль працівників підприємства, які спрямовані на підвищення результативності своєї діяльності, є мотивація праці. Для створення належного відношення до праці потрібно забезпечити такі умови, які допомогли б працівникам сприймати свою працю як свідому діяльність, що є основою професійного та службового зростання, засобом самовдосконалення. Мотиваційний механізм повинен розвивати почуття належності до свого підприємства.

Проаналізуємо стан мотивації праці на підприємстві ТОВ "Тернопільська фармацевтична фабрика" в даний час. В останні роки на підприємстві приділяється значна увага ефективності управління і використання кадрового потенціалу підприємства.

Окремої служби, яка б займалась збором необхідної інформації та розробкою ефективної мотиваційної моделі, з метою її практичного застосування для досягнення високих результатів діяльності на підприємстві

не має. Тому, функціональні обов'язки щодо мотивації праці розподілені між такими відділами: відділ кадрів, бухгалтер із зарплати, відділ охорони праці і безпеки.

Відділ кадрів ТОВ "Тернофарм" вивчає ділові якості й інші індивідуальні особливості спеціалістів підприємства з метою відбору кадрів на суміщення посад, приймає участь в організації підвищення кваліфікації спеціалістів, визначає коло спеціалістів, що потребують чергової і повторної атестації; організовує підготовку матеріалів для представлення робітників і службовців до заохочень і нагород; приймає міри щодо вдосконалення форм і методів роботи з кадрами; аналізує причини плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, підготовлення пропозицій по усуненню виявлених недоліків, забезпечує постійне підвищення рівня загальноосвітньої і професійної підготовки та майстерності робітників у відповідності з вимогами освоєння нових видів продукції, техніки, технології; керує організацією підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві, практичного навчання молодих спеціалістів в період проходження ними стажування; керує роботою з направлення керівних працівників і спеціалістів в учбові заклади для підготовки і підвищення кваліфікації; очолює роботу з удосконалення форм і методів професійного навчання і підвищення кваліфікації кадрів на виробництві.

Бухгалтер із заробітної плати даного підприємства здійснює роботу з удосконалення організації праці, форм і систем заробітної плати, матеріального і морального заохочення робітників; аналізує ефективність застосування діючих форм і систем оплати праці, матеріального і морального заохочення, забезпечує розробку пропозицій з їх удосконалення, а також проекти положень про преміювання робітників; керує проведенням робіт з вивчення організації і умов праці та виявлення резервів росту продуктивності праці, скорочення важкої фізичної праці, створення сприятливих умов праці; організовує роботу з нормування праці, впровадження технічно обумовлених

нормативів, удосконалення нормування на основі застосування міжгалузевих, галузевих та інших прогресивних нормативів з праці; приймає участь в підготовці проектів кошторисів використання фондів соціально-культурних заходів.

Відділ охорони праці і техніки безпеки здійснює контроль за створенням безпечних і здорових умов праці на підприємстві, дотриманням діючого законодавства, інструкцій, правил з охорони праці, з наданням робітникам встановлених пільг і компенсацій за умови праці; організовує вивчення умов праці на робочих місцях, перевірку технічного стану обладнання, застережних і захисних засобів; приймає участь в розробці проектів з покращення умов праці на підприємстві, в аналізі причин виробничого травматизму, професійних і непрофесійних захворювань, заходи із їх попередження і ліквідації; приймає участь у впровадженні більш досконалих конструкцій та засобів захисту, раціональних режимів праці і відпочинку, рекомендацій науково-дослідних закладів з наукової організації праці для збереження здоров'я і працездатності, підвищення змістовності і привабливості праці; контролює правильність складання заявок на спецодяг, спеціальні захисні пристрої, своєчасність видачі робітникам засобів індивідуального захисту.

Безперечно, оплата праці відіграє важливу роль в мотиваційному механізмі ТОВ "Тернопільська фармацевтична фабрика". Заробітна плата на підприємстві нараховується за посадовими окладами, тарифними ставками та відрядними розцінками. Заробітна плата на підприємстві нараховується за штатним розписом, а також по тарифам і відрядним ставкам в залежності від спеціальності, посади, кваліфікації працівників. На досліджуваному підприємстві не існує заборгованості по заробітній платі. ТОВ встановлює свої нормативи по оплаті праці.

У 2011 році фонд оплати праці становив 1093,1 тис. грн., що на 102,5 тис. грн. і 139,7 тис. грн. більше ніж у 2009 і 2011 роках відповідно. Частка кожного елемента зарплати в загальному її обсязі у 2011 році складала:

фонд основної заробітної плати - 78,4%;

фонд додаткової заробітної плати - 21,6%.

Дані значення показують, що побудова структури фонду оплати праці на підприємстві є правильно. Адже фонд основної заробітної плати повинен становити більшу частку, ніж фонд додаткової заробітної плати. Працівник отримує частку своєї заробітної плати за виконану ним роботу, а не за результати роботи підприємства за певний період. Саме заробітна плата є одним із основних мотиваторів працівників до ефективної діяльності.

На підприємстві заробітна плата за кожний місяць виплачується з 10 по 16 числа наступного місяця з авансуванням до 23 числа. Розмір авансу встановлюється не більше 40% від тарифу.

З метою підвищення стимулюючого впливу ланки управління на покращення кінцевих результатів, підвищення ефективності виробництва та якості праці на ТОВ "Тернофарм" запроваджено преміювання керівних працівників, фахівців та службовців. Преміювання відбувається за основні результати господарської діяльності та проводиться з фонду оплати праці за результатами роботи товариства. Загальний розмір премій може складати до 120% посадового окладу пропорційно відпрацьованому часу.

Основні показники діяльності, за які здійснюється преміювання, та відсотки премій на ТОВ "Тернофарм" наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Показники та відсотки преміювання на ТОВ "Тернофарм" за 2011 рік

Показники	Питома	вага	від
-----------	--------	------	-----

	загального премій, у%	розміру
1. Рівень рентабельності від реалізації продукції з початку року	50	
2. Обсяг продукції за місяць, порівняно з попереднім місяцем поточного року	25	
3. Питома вага реалізованої продукції, оплаченої у грошовій формі, за місяць	15	
4. Обсяг товарообороту за місяць, порівняно з попереднім місяцем (з урахуванням індексу інфляції)	10	

Розміри премій за основні результати господарської діяльності визначаються з урахуванням доплат і надбавок, що виплачуються працівникам за суміщення посад, виконання обов'язків відсутнього працівника, високу кваліфікацію.

У випадку особистого внеску працівника у загальну діяльність підприємства з врахуванням якості роботи премія, нарахована працівнику за виконання встановлених нормативів, може бути підвищена чи знижена, але не більше, ніж на 25%.

Уважне ставлення з боку керівництва, відповідно, спонукає працівників підвищувати свою трудову активність. Проте, всі пільги та заохочення повинні бути економічно виправданими і достатніми для сприяння мотиваційному механізму.

Крім мотиваційних заходів, що заохочують персонал підприємства до активних дій, на ТОВ "Тернопільська фармацевтична фабрика" передбачені певні міри впливу у випадку порушення технології, трудової дисципліни. Так, наприклад, згідно Положення про порядок преміювання керівних працівників, фахівців та службовців встановлено, що премія за основні результати господарської діяльності зменшується або взагалі не виплачується

працівникам якими були допущені виробничі порушення трудової дисципліни і на них були покладені дисциплінарні або громадські стягнення. Це відбувається у випадку порушення правил санітарного та технологічного режиму, вимог з охорони праці та протипожежних заходів, трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку (а саме - спізнення на роботу, передчасне залишення робочого місця, прогули, поява на роботі у нетверезому стані); нанесення матеріальних збитків підприємству, крадіжки власності; притягнення до адміністративної та карної відповідальності, невиконання наказів керівника. Відміна премій та стягнення можливі у випадку повернення підприємству продукції у зв'язку з її низькою якістю.

Організація праці на підприємстві розроблена наступним чином. Тривалість робочого часу складає 40 годин на тиждень і 8 годин на день, з перервою для відпочинку 1 година. Для жінок, які мають дітей віком до трьох років та інвалідів, які працюють на створених для них робочих місцях використовується скорочений робочий день за їх власним проханням. Мінімальна відпустка становить 24 календарних дня, для неповнолітніх - 31 календарний день, інвалідам - від 26 до 30 календарних днів.

Також, значна увагу приділяється питанню організації охорони праці на ТОВ "Тернопільська фармацевтична фабрика" з точки зору її мотиваційного ефекту. Керівництво підприємства створює безпечні умови праці для своїх працівників та здійснює контроль за дотриманням правил безпеки праці. Охорона праці на підприємстві це сукупність правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини. Мотиваційний ефект полягає в тому, що ефективна організація охорони праці сприяє підвищенню продуктивності праці і належному ставленню до результатів своєї роботи.

На ТОВ "Тернопільська фармацевтична фабрика" функціонує нова модель мотивації і стимулювання працівників замість виплати винагороди за річними підсумками (так званої "тринадцятої зарплати"), яка перестала

виконувати функцію заохочення, перетворившись на формальний засіб підвищення зарплати. Істотна відмінність нового підходу до преміювання людей за загальні підсумки заводу полягає у тому, що встановлено пряму залежність величини бонусу від трудового внеску, рівня кваліфікації і стажу роботи людини.

За основу визначення бонусу взято середньомісячну зарплату працівника протягом певного періоду (квартал, рік), від якої за шкалою встановлюється розрахункова сума бонусу. Шкалу побудовано з урахуванням трьох основних факторів, кожен з яких розподілено на три підгрупи. Зазначеними трьома факторами є:

- професія,
- рівень кваліфікації (за кожний наступний розряд + 3%);
- стаж роботи (1 рік = +1% до зарплати).

Враховуючи значущість ключових професій на підприємстві (заготівельники, формувальники тощо), а також роль в організації виробництва (лінійні керівники - майстри, старші майстри, начальники дільниць), розробники системи передбачили у шкалі підвищені розміри бонусу для даних категорій (+ 5% до зарплати), а для робітників, що трудяться на виробничих дільницях з особливо інтенсивним характером праці встановлено розміри бонусу в 1,5 рази вищі, ніж для інших професій (+ 7,5%).

Положення передбачає пряму залежність розміру бонусу від рівня кваліфікації. Для професіоналів високого класу (робітників 4-6 і вищих розрядів, провідних спеціалістів і керівників) є окрема шкала з підвищеними розмірами бонусу. До несумлінних працівників застосовуються заходи матеріального впливу. Бонуси не нараховуються тим, хто порушив трудову і технологічну дисципліну.

До числа нововведень в системі оплати і стимулювання праці працівників товариства належить "Положення про порядок заохочень працівників ТОВ "Тернопільська фармацевтична фабрика" за реалізацію

творчих ідей, ініціатив і укладання вигідних контрактів", що діє з травня 2002 року. Преміюються за даним положенням робітники структурних підрозділів заводу, які зайняті розробкою творчих ідей та ініціатив та впровадженням їх у виробництво з метою розширення номенклатури продукції, що виготовляється. Преміювання робітників за даним положенням проводиться за рахунок коштів, що відраховуються в заохочувальний фонд в розмірі:

до 0,1% від отриманих коштів (за розробку, виготовлення та реалізацію нетрадиційної (що не вироблялась раніше) продукції);

до 0,05% від отриманих коштів (за ініціативу при підписанні вигідних контрактів, що приносять прибуток і збільшують об'єми виробництва).

Дане положення дозволило в 2009 році підписати контракти на загальну суму 57,4 тис. грн. В розробці творчих ідей, реалізації творчої ініціативи взяли участь 12 чоловік, яким протягом року було виплачено премію в сумі 7456 грн.

Система бонусів та преміювання за розробку творчих ідей та укладання вигідних контрактів дозволили вдосконалити справедливую диференціацію доходів працівників на ТОВ "Тернопільська фармацевтична фабрика", мотивувати їх до продуктивної регламентованої та творчої праці.

З метою посилення у працівників відповідальності за якість праці та стимулювання бездефектної роботи у виробничих цехах введено "Талони якості". За їх допомогою оцінюють працю робітників за двома показниками:

здача продукції з першого подання;

відсутність зауважень з боку представника заказчика.

Будь-яке порушення даних показників фіксується відміткою в талоні. Якщо протягом місяця робітник виготовляв продукцію без порушень якості, він отримує з коштів фонду оплати праці одноразове винагородження в розмірі 5% відрядної зарплати. За умови якісної роботи кожний працівник цеху за "Талоном якості" отримує за рік додатково біля однієї середньої заробітної плати. При наявності за квартал трьох і більше "проколів" в

"Талоні якості", робітника направляють на підвищення і підтвердження кваліфікації.

Як свідчить практика ця форма стимулювання якісної праці виправдовується: в цехах підвищилась трудова, виконавча й технологічна дисципліна, посилилась матеріальна зацікавленість.

Заходи мотивації праці, що здійснюються на ТОВ "Тернопільська фармацевтична фабрика" через створення безпечних умов праці полягають у обов'язковому забезпеченні працівників, зайнятих на роботах з шкідливими умовами праці, пов'язаних із забрудненням чи здійснюваних у несприятливих умовах, безкоштовно спецодягом, спецвзуттям, миючими та знешкоджуючими засобами, захисними окулярами, касками, респіраторами, протигазами. Адміністрація за кошти підприємства організовує медичні огляди працівників на важких чи шкідливих роботах.

«Тернофарм» значну увагу приділяє таким методам мотивації працівників як покращення умов праці і, зокрема, робочих місць.

Повністю автоматизований бухгалтерський облік, склади сировини, готової продукції. Автоматизовані інформаційні потоки роботи з клієнтами; оформлення вантажно-митних декларацій; розрахунки заробітної плати; подача документів про доходи до податкової адміністрації і в пенсійний фонд. Велика увага приділяється автоматизації виробництва. У рамках технологічного переоснащення і реконструкції підприємства планується і надалі автоматизувати технологічні процеси.

Всі ці заходи сприяють вдосконаленню умов праці працівників, підвищенню професійної майстерності, а отже, викликає задоволення від здійснення своєї роботи. Умови праці, що виступають не лише у вигляді потреби, але й мотиву, і стимулюють працювати з певною віддачею можуть забезпечити відповідну продуктивність праці та ефективність виробництва в цілому.

Отже, можна визначити, що підприємство ТОВ "Тернофарм" піклується про своїх працівників і зацікавлене у задоволенні їхніх

матеріальних і моральних потреб. Слід відзначити і намагання створити сприятливі умови праці для подальшого розвитку трудового колективу підприємства.

Висновки до розділу 2

Даний розділ розкриває ефективність мотивації трудової діяльності на ТОВ «Тернофарм». Починаючи з короткої організаційно-економічної характеристики об'єкта дослідження, поступово і доступно, використовуючи з боку теоретичної сторони аналізованих об'єктів, явищ, і форм та методів стимулювання персоналу, які в повній мірі спрощують бачення проблеми; зрозуміле пояснення методики розрахунку заробітної плати працівників і аналізі ефективності діючих систем стимулювання та мотивації персоналу на ТОВ «Тернофарм».

Система оплати - це методи визначення заробітної плати для працівників. Система оплати є невід'ємною частиною виробничих відносин і може впливати (позитивно чи негативно) як на ефективність роботи організації, так і на відносини між керівниками і підлеглими. Оптимально для ТОВ «Тернофарм» буде система, що:

- була ретельно розроблена з урахуванням потреб організації та її працівників;
- передбачає відповідальність на всіх рівнях серед керівників і співробітників;
- розроблена, встановлена і підтримується за участі представників працівників.

До основних сучасних тенденцій в сфері оплати праці належать:

- збільшення частки почасової оплати в загальному фонді заробітної плати;

– створення нових моделей заробітної плати, наприклад безтарифної системи оплати, що базується на частковому розподілі зароблених коштів, призначених для винагородження працівника за певними критеріями, як-от:

- кваліфікація та діловитість працівника,
- коефіцієнт трудової участі як узагальнююча оцінка реального внеску кожного робітника в результати колективної праці,
- міра виконання нормованих завдань,
- кількість відпрацьованих годин.

Система винагородження є:

- прямою (кожна одиниця продукції, зроблена понад норму, має ту саму фіксовану ціну),
- диференційованою (вища оплата виробів, зроблених понад норму; вища оплата всієї партії товару, якщо норма була перевиконана).

Для визначення ступеня ефективності системи преміювання, що діє на ТОВ «Тернофарм», необхідно визначити співвідношення реально отриманого ефекту від використання певного методу преміювання і витрат на його проведення. Згідно з цим показником ефективною стає система матеріального стимулювання, що дає змогу одержати додатковий ефект, який перевищує за розмірами преміальні виплати.

Підприємство ТОВ "Тернофарм" піклується про своїх працівників і зацікавлене у задоволенні їхніх матеріальних і моральних потреб. Слід відзначити і намагання створити сприятливі умови праці для подальшого розвитку трудового колективу підприємства.

РОЗДІЛ 3. Шляхи вдосконалення системи мотивації праці на ТОВ «Тернофарм»

3.4. Характерні особливості зарубіжного досвіду мотивації персоналу

На протязі ХХ ст. у світі сформувалась умовна класифікація методів мотивації праці: американська, європейська та японська. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та особисті підходи до мотивації

персоналу на підприємствах. В даний час проводяться широкі порівняльні дослідження японської, американської та західноєвропейської системи управління, спрямовані на виявлення причин високої ефективності кожної системи управління і визначення умов інтеграції їх в іншій економічній системі. Між названими системами існують значні розбіжності, що пов'язані з особливостями національних культур.

В економіці України разом із процесами економічного росту і відносної стабілізації, позначився істотний перелом у сфері керування персоналом. Державні, приватні, корпоративні підприємства на практиці відчували, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливий без пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці, які нині використовують закордонні компанії. В даний час у багатьох країнах Західної Європи, США і Японії мотиваційні аспекти управління персоналом набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені в Україну.

Тому доцільно дослідити американський, європейський та японський досвід з мотивації персоналу з метою виявлення і впровадження найбільш ефективних методів у вітчизняних підприємствах.

Мотиваційна система США

Мотиваційна система США відрізняється цілеспрямованим характером формування мотивів трудової діяльності. Пріоритетним напрямом розвитку стратегічної політики підприємства при цьому визначено постійне вдосконалення мотиваційного механізму. В даному випадку важливе значення відводиться поліпшенню матеріального стимулювання, виявленню різноманітних видів стимулів з метою найповнішого задоволення потреб працюючих. На підприємствах американського типу має місце підвищення розмірів оплати праці при наданні переважного значення кваліфікаційному рівню працівника, що відображає характер освіти, кількість освоєних

спеціальностей. При цьому приділяється велика увага персональній відповідності.

В США за останні 10 років домінуючою стала саме система оплати праці за кваліфікаційний рівень працівника. Її впровадженню передувало чітке визначення рівня кваліфікації виконавця, переліку професій, які необхідні підприємству.

Суть даної системи полягає в тому, що оклад і заробітна плата робітників і службовців зростають в залежності від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання. При цьому розробляються підходи, які виявляють рівень кваліфікації виконавців, встановлюється коло професій, якими вони можуть оволодіти в процесі підвищення кваліфікації, встановлюється шкала оплати в залежності від обсягу набутих професійних знань і навиків. Працівники отримують доплату лише за освоєння тих професій, які необхідні підприємству.

Крім того, компанії використовують також систему підвищення окладів інженерно-технічним працівникам за ріст професійної майстерності. Вона застосовується американськими корпораціями для працівників технологічних, інноваційних, проектно-конструкторських і дослідних відділів, від яких залежать рівень технологій, нововведень, науково-технічних розробок і конкурентоспроможність підприємств. При цьому персонал інженерних та науково-дослідних професій розбивається на ряд категорій у відповідності із встановленою кваліфікаційною шкалою. За колективні раціоналізаторські експозиції нараховується премія, джерелом якої є економія, отримана в результаті впровадження технічних і технологічних розробок. Так, на підприємствах американської фірми "Мідленд Росе" 75% економії спрямовується у преміальний фонд, а 25% - на розвиток фірми.

Оплата праці в американських компаніях включає три види: почасову заробітну плату робітників, річну зарплату службовців, почасове

нагородження адміністративних керівників. Все частіше погодинна оплата праці використовується в поєднанні з гнучкими формами винагород.

При цьому, поряд з “твердою” заробітною платою передбачається нагородження за результати роботи на принципах часткової участі працівників в прибутках компанії на основі їх індивідуальної кваліфікації і власного трудового досвіду.

Працівники отримують диференційовану річну винагороду з прибутку компанії, яка виплачується готівкою, або шляхом перерахування в пенсійний фонд. При цьому виникає колективна зацікавленість у збільшенні прибутку компанії. Американські фахівці вважають, що ця система оплати праці має недоліком те, що виплата річних доплат спричинить ситуацію, коли робітники та службовці можуть ігнорувати довгострокові інтереси компанії. Однак цю систему сьогодні використовують більше 30% американських компаній. Участь у прибутках здійснюється в різних компаніях або в грошовій формі (певна частина прибутку використовується для стимулювання працівників) або у формі акціонерного капіталу. Так, в компанії “Тексас інструменте” на рахунок працівника зараховуються акції в кількості, пропорційній розміру окладу (заробітної плати). Акції надаються лише при вислuzі не менше 1 року. По закінченні 4 років з початку нарахувань доплата збільшується до 25% вартості акцій. При вислuzі 7 років акції надаються безкоштовно. При цьому компанія надає можливість працівникові придбати акції за пільговою ціною (85% від вартості) при умові вкладання в них 3 –10% доходів, при відпрацюванні певної кількості робочих годин протягом року, передає певну кількість акцій, надає допомогу у викупі державного майна.

Корпорації і компанії США використовують також таку форму мотивації як участь в акціонерному капіталі. Допускаються працівники, які пропрацювали не менше року. Ціна акцій ринкова, а обсяг купівлі складає до 10% за попередній рік. Термін реалізації такого пакету акцій (опціона) сягає 2 років і 3 місяців. Таким чином, працівники зацікавлені у рості цін акцій, яка

залежить від фінансового стану, ефективності роботи підприємства і стану ринку цінних паперів.

Це спонукає працівників до високої продуктивності і ставить їх заробітну плату у залежність від успіху компанії. Наприклад, автомобільна компанія “Лінкольн” виплачує своїм працівникам і службовцям заробітну плату за виконану конкретну роботу і додаткову річну винагороду за якість виконаної роботи. Розмір річної винагороди дорівнює в середньому 97% від заробітної плати за рік. В результаті протягом останніх 40 років в компанії практично відсутні плинність кадрів, а продуктивність праці в 3 рази вища, ніж на аналогічних підприємствах.

Розмір преміювання працівника в американських фірмах також визначається категорією робочого місця, на яке він призначений.

Особливе значення має ефективне преміювання директорів, керівників підрозділів, фінансових працівників, керівників проектних груп, працівників збуту та інших. В американських компаніях розмір премії коливається від 10 до 50% окладу в залежності від посади. Однак, деякі фірми виплачують керівникам вищої ланки премії в розмірі окладу.

Деякі американські компанії замість систематичного підвищення тарифу і окладу сплачують своїм працівникам одноразову винагороду готівкою за виконане завдання. В результаті працівники зацікавлені у виконанні встановлених завдань. Так, в компанії “Марс інк” всі службовці отримують щотижневу 10%-ну надбавку за відсутність запізень на роботу. Крупні компанії “ІБМ”, “Лінкольн”, “Таппарварс”, “Макдональдс” своїм працівникам, які відзначились, вручають подарунки, значки, медалі тощо.

Переважає частина американських компаній застосовує систему стимулювання праці за колективними результатами роботи, що має позитивні наслідки – підвищення ефективності виробництва. При цьому впровадження колективного розподілу заробітку, як ефективного способу мотивування, підтримує переважна більшість (84%) опитаних респондентів (приклад наведено в таблиці 1).

При цьому слід зауважити, що водночас виявилася низькою ефективність форм морального стимулювання (25%), що застосовується на підприємствах (присудження спеціальних значків; звань “кращий за місяць” та інші).

Проведені дослідження також свідчать, що вдале впровадження систем матеріального стимулювання позитивно відбивається на загальному виробничому кліматі (поліпшення взаємовідносин між робітником і керівництвом 80,6%; зниження мотивів внаслідок незадоволення 47,2%; скорочення витрат робочого часу 36,1%; зниження плинності кадрів 36,1%; підвищення почуття колективізму, гордості за фірму 47,%).

Таблиця 3.1.

Засоби підвищення мотивації праці на підприємствах США

Система матеріальної компенсації витрат праці	Результат, %		
	позитивний	нема змін	негативний
Розподіл колективного заробітку	84	16	0
Розподіл прибутків	82	16	2
Інші системи стимулювання	81	14	5
Системи індивідуального заохочення	77	20	3
Разові премії	63	27	10
Надбавки за звання і кваліфікацію	59	34	7
Подвійна шкала заробітної плати	12	53	35

Проте, важливо підкреслити, що практика організації заробітної плати на підприємствах США, крім позитивних прикладів виявила певні помилки, які мали негативні наслідки для дієздатності всієї системи організації заробітної плати.

Так, наприклад, надмірна увага, яка приділялась організаційним здібностям управлінців, та надання їм неконтрольованих пільг, а також, що найголовніше, фактична відсутність прямого зв'язку заохочувальних винагород із кінцевою результативністю їх праці спричинили надмірну диференціацію заробітної плати залежно від категорії персоналу, що завдало шкоди всій системі мотивації.

В американських компаніях застосовується широка система пільг і заохочень, які носять важливий економічний і соціальний зміст.

На підставі результатів дослідження, проведених в американських організаціях з метою удосконалення методів мотивації (стимулювання) праці, робота цінується залежно від:

- можливості професійного зростання і просування по службі (67% опитаних);
- рівня заробітної плати (67%);
- можливості розвитку індивідуальних здібностей (61%);
- зв'язків оплати праці з якістю (59%);
- творчого характеру (55%);
- рівня самостійності робітника (54%);
- привабливості (54%);
- високого рівня вимог (53%);
- високого рівня відповідальності (50%);
- наявності пільг (45%);
- справедливого розподілу навантаження (43%).

З огляду на різницю в потребах робітників, великі американські фірми переглядають системи мотивації.

Питома вага кожного з факторів наведена в середньому за результатами опитувань. Для відповідної фірми вона має конкретне вагоме співвідношення.

Як важливий стимулюючий фактор наведена в середньому за результатами опитувань. Для відповідної фірми вона має конкретне забезпечення зайнятості в умовах постійного безробіття. У багатьох компаніях (“Дженерал Моторс”, “Форд”, “Уіт Лабораторія”, “Белл Лабораторія”, “Лінкольн електрик”, “Ксерокс” і ін.) прийняті програми повної зайнятості. Маневруючи в умовах ринкової кон’юнктури, вони використовують скорочений робочий тиждень, переміщення робітників

всередині компанії, залучення тимчасових робітників, суворий облік найму робочої сили.

Одним із прикладів також є американська корпорація Johnson & Johnson. Вона визначається найбільшим у світі виробником медичної продукції, і без сумніву є самим диверсифікованим.

Корпорація створює на своїх підприємствах дружню і навіть сімейну атмосферу. Зокрема, усі співробітники можуть розрахувати на пільгове медобслуговування, при цьому особливо багато уваги приділяється їхнім дітям, для яких у корпорації діє кілька спеціальних програм. Як правило, Johnson & Johnson уникає звільнень, віддаючи перевагу проведенню перепідготовки співробітників, що вивільняються, і підшукувати їм робочі місця на інших своїх об'єктах.

У корпорації існує розвинута система внутрішніх тренінгів і курсів підвищення кваліфікації, стимулюються різні програми індивідуального розвитку.

У результаті обсяг продажів корпорації безупинно росте. Її ринкова капіталізація за період з 1989 р. до початку 2002 р. виросла від 14 млрд. дол. до більш ніж 180 млрд. дол., причому діяльність Johnson & Johnson мало піддана впливу економічного спаду. Прибуток корпорації за той же період зріс більш ніж у 5 разів і досяг в 2001 р. 5,7 млрд. дол.

Широке розповсюдження в США отримали внутріфірмові програми і допомоги. В даному випадку компанії пропонують набір пільг, з яких працівник може вибирати для себе ті, що йому найбільш підходять в певний час. Працівнику при цьому надається можливість відрахувань у пенсійний фонд в обмін на лікарняне страхування, участь в страховому фонді компанії чи гнучкий графік робочого часу, скажімо працювати за одним робочим місцем в двох чи вибрати те робоче місце, яке йому більш до вподоби, різні види відпусток. Американське законодавство дає можливість робити вибір пільг один раз в рік і не переглядати до закінчення цього року.

Працівник має право добровільного прийняття рішення про підписку на програму соціальних виплат. При відмові від неї він попадає в “план без вибору” з фіксованими відрахуваннями і виплатами. В соціальні програми входить виплата підвищених стипендій для дітей співробітників фірм, підтримання діяльності спортивних закладів і закладів відпочинку. Підтримується опікунство над неповними сім'ями і тими, де обидва члени сім'ї працюють.

В різних країнах можуть бути різні підходи. Якщо в США організація соціальних програм діє за принципом використати або втратити, то в Канаді невикористані пільги в грошовому вираженні можуть накопичуватись і переноситись на послідуєчий період.

Серед ефективних (витратних) методів мотивації праці доцільно відзначити створення для робітників компанії “центрів здоров'я” з відповідним устаткуванням, надання фінансової допомоги особам, які усиновили дитину, грошову виплату сім'ям, що мають дітей-інвалідів. Деякі компанії дозволяють інженерам користуватися запасними деталями для домашнього конструювання, що, зокрема, сприяє активізації творчої думки. Крім того, застосовуються такі форми заохочення, як разові премії до річниць або відпустки, безкоштовна або за малу плату юридична допомога, організація дитячих дошкільних установ, встановлення стипендії та грошова допомога дітям співробітників для продовження освіти, колективна страховка легкового автотранспорту, надання вільного дня серед тижня, робота в літню пору для студентів і аспірантів, допомога і консультування людей до пенсійного віку.

Важливе мотиваційне значення в діяльності передових фірм США має надання працівникам лікарняних послуг. Вони надаються для працівників і членів їх сімей через місяць після початку роботи в фірмі. При виплаті працівникам певної суми коштів в корпоративні фонди, покривається певна частина їх витрат на лікування. Заслуговує інтерес система “стоматологічного плану” при певних обмеженнях на протезування і

послуги, програми виплат з втратою працездатності, починаючи з моменту прийняття на роботу, програми страхування життя, які розповсюджуються на інших членів родини, дружину, дітей, працюючого, програми пенсійного забезпечення.

Вагомі місця займають програми пенсійного плану збережень, основані на можливостях використання пільгових режимів накопичення грошових сум, зменшенні виплати податків.

Інтерес застосовує система диференційованого підходу по наданню відпусток: після першого року роботи тривалість відпустки 10 днів, після 5, 11 і 12 років – відповідно 15, 20 і 25 днів. Невикористані дні відпустки за бажанням працюючого можуть накопичуватись.

Американські фірми функціонують у соціальній атмосфері, що проповідує рівноправність. Відповідно робітники тут є більш мобільними, легко змінюють місце своєї роботи в пошуках кращих індивідуальних можливостей. У такій обстановці роль керуючих ненадійна і повинна постійно підтверджуватись шляхом інституціоналізації ієрархічної інформаційної структури у середині фірми, і погроза звільнення є важливою дисциплінарною мірою для керівника.

Так, наприклад, зовсім несподіване нововведення, яке застосувала компанія UnitedAirlineInc. Починаючи з 2000 р., розмір винагород, що одержують менеджери компанії, частково залежить від задоволеності працею рядових співробітників UnitedAirlineInc. Ця задоволеність виміряється незалежною аудиторською організацією.

У деяких компаніях (таких, наприклад, як MCI) система менеджменту є сильно децентралізованою і менеджери одержують у своє розпорядження грошовий пул, який вони далі самостійно розподіляють між своїми співробітниками.

Багато фірм і корпорацій (наприклад, "ІБМ", "Макдональдс") випускають велику кількість товарних значків, спеціальних значків, рисунків, альбомів, емблем, кокард, медалей, якими нагороджують

працівників, що відзначилися. В США прийнято присуджувати різноманітні призи. Американці вважають, що жоден випадок якісно виконаної роботи не може бути пропущеним в процесі морального заохочення працівника. Можливо тому всі працівники, які здійснюють діяльність у корпорації “Дисплей Корпорейшин”, мають нагрудні значки зі свої іменем, а деколи – з характеристикою певних параметрів.

Для того, щоб утримати на робочому місці висококваліфіковані кадри, які сприяють зростанню престижу фірми, багато організацій у США здійснюють проектування рівнозначних моделей службового зростання: для керівника і для рядових робітників, їм пропонують спеціальні “плани розвитку кар’єри”, які передбачають напрямки фахового і посадового зростання робітника на ряд років.

Програми додаткового стимулювання в США в останні роки піддаються значним змінам. Тут, наприклад, почали використовуватись не лише вручення традиційних подарунків, але й оплати ділових поїздок, покриття різних витрат працівників, які певним чином пов’язані з їх роботою. Це, наприклад, програми ділових відряджень працівників разом з дружиною. Останнє дає можливість економити кошти за рахунок зменшення оподаткування. Створення додаткових пільгових умов для своїх робітників на американських фірмах, явище, безумовно, позитивне і сприяє не тільки підвищенню мотивації праці, але й зберіганню трудових ресурсів та закріпленню людей за робочими місцями на фірмі.

Таким чином, всі методи мотивації на підприємствах США можна поділити на дві групи: ті, що підтримують престиж організації, і ті, що стимулюють продуктивність і якість праці. Стимули першої групи забезпечують підбір і закріплення найбільш кваліфікованих кадрів, другі – підтримують високий рівень результативності. До стимулів першої категорії можна віднести відрахування в пенсійний фонд, страхові і лікарняні доплати, право придбання акцій фірми на пільгових умовах, участь в прибутках. Стимули другої категорії – це преміювання в формі грошових виплат,

просування на службі, моральне стимулювання тощо. Найбільш ефективними методами мотивації спеціалістів і керівників є: володіння частиною акцій компанії; застосування ефективних систем оплати праці; використання доплат і надбавок; керівництво спеціальними програмами; участь в управлінні в будь-якій формі, наприклад, у роботі комітету планування; грошові винагороди, короткострокове преміювання, підвищення заробітної плати за результати праці тощо.

Звідси, можна зробити висновок, що загальним принципом організації мотиваційних програм можуть бути:

- системи мотиваційного стимулювання менеджерів повинні бути конкурентноздатними відносно інших компаній, з якими дана організація веде боротьбу за цінні кадри;
- механізм матеріального стимулювання повинен орієнтувати керівництво на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі та і в роботі підприємств і компанії в цілому;
- змінну частину прибутку треба використовувати для гнучкого реагування за результатами ділової активності в управлінні, тобто премії і додаткових виплат повинні збільшуватись із збільшенням рангу керівника корпоративної ієрархії.

Трудова мотивація Японії

Доречним звернутися до аналізу трудової мотивації різних категорій працівників в одній із самих розвинутих країн світу – Японії. Як відомо, саме в цій країні, завдяки пошуку нестандартних форм синтезу матеріальних і моральних стимулів праці виробничого й управлінського персоналу, вдалося домогтися невідомого в Європі і США бурхливого піднесення промисловості

на якісно іншій парадигмі соціального розвитку. Японські методи керування в корені відмінні від європейських і американських.

Основним предметом керування в Японії є трудові ресурси. Ціль, що ставить перед собою японський керуючий – підвищити ефективність роботи підприємства в основному за рахунок підвищення продуктивності праці працівників, тоді як у європейському і американському менеджменті основною метою є максимізація прибутку, тобто одержання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями.

В Японії прийнято свою власну модель мотивації трудової активності робітників, з урахуванням національного характеру. Як ключовий компонент динамічного розвитку розглядається людський фактор. Основою мотивації праці є гармонізація між працею і капіталом.

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі робітників. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання – не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини, так звані "менталітет зрівнялівки". Цей феномен визначає ряд аспектів трудової мотивації в Японії.

Прикладом колективної форми організації праці є гуртки якості, що існують в Японії з 1962 р. Ці невеличкі колективи з виконавців (робітників та службовців), створені на добровільних засадах, здійснюють управління якістю продукції безпосередньо на робочих місцях. Діяльність гуртків якості охоплює такі питання: виявлення всіх причин, що заважають працівнику більш ефективно виконувати свою роботу; колективне обговорення оптимальності технологічного процесу, а також методів виконання технологічних операцій, розробка пропозицій з питань удосконалення діяльності. У концептуальному плані, гуртки якості розвивають ідеї "партисипативного" управління, тобто управління із залученням працівників до обговорення і прийняття управлінських рішень. Це зручно для вирішення як технічних, так і соціально-психологічних завдань. До 65% персоналу японських підприємств

залучено до аналізу і вирішення виробничих проблем. Гуртки якості дозволяють підвищити індивідуальну майстерність, творчість і здібність працівників. В японській компанії "Тоста дзідося" максимальна премія, яку може отримати член гуртка (незалежно від величини досягнутої економії), сягає 200 дол.

Більша частина промислових підприємств використовує бригадну форму організації праці. Так, на заводі з виготовлення моторів робітники об'єднані в 20 бригад по 20-30 чоловік в кожній. В бригадах, як правило, нема офіційно призначеного бригадира, його заміняє неформальний лідер групи. Іноді члени бригади виконують обов'язки бригадира по чергово. У бригаді щотижня (в деяких щоденно) проводяться виробничі наради.

Кожна японська фірма має власну корпоративну філософію, акцепт в якій наголошується на таких поняттях, як щирість, гармонія, які співробітництво з суміжниками і клієнтами, внесок до поліпшення життя товариства.

Відповідно до корпоративної філософії, керівник і робітник (постійний) із і однаковою мірою є членами фірми, і взаємовідносини між ними будуються як між членами родини. Трудове життя в суспільній свідомості рівноцінно особистому; індивідуальному виживанню і розвитку людини, що залежить від виживання і розвитку підприємства. За цих умов робітник ототожнює себе зі своєю фірмою і готовий розділити її долю.

В японських компаніях діє відповідний вибір виплат і послуг соціального характеру, який кожна фірма прагне надати своєму персоналу. Це вихідні допомоги і пенсії, медичні послуги, надання житла і дотації на його придбання ту оплату, харчування протягом робочого дня, фізкультурно-спортивні культурно-розважальні заходи, особисте страхування, забезпечення при виробничому травматизмі, так звані натуральні виплати (безкоштовне забезпечення товарами, частіше відбувається самою фірмою), сприяння в одержанні освіти членами сімей робітників фірми, грошові не цільовані субсидії та інші послуги. Крім того, варто виділити таку специфіку

форму діяльності японських фірм, якій вони надають великого значення, як, наприклад, вітання робітників з сімейними святами і висловлювання співчуття з приводу сумних подій у житті.

Усі ці програми централізовано здійснює відділ кадрів. Відділ кадрів займається також усіма посібниками. Наприклад, при територіальному переведенні працівника компанії він субсидіює переїзд усієї родини і підшукує для неї житло.

Японська фірма виплачує вихідну допомогу кожному, хто звільняється з постійної роботи. Вихідна допомога при звільненні є одним з найбільш важливих компонентів заробітку працівника японської фірми. Розмір таких виплат різко зростає зі збільшенням стажу роботи в компанії, але залежить також від причин звільнення: або це звільнення за власним бажанням, або це звільнення з ініціативи компанії. Найбільш поширеним методом розрахунку вихідної допомоги є індексація останнього тарифного заробітку на коефіцієнт, розмір якого залежить від причин звільнення, рівня освіти і стажу робітника. Коефіцієнт диференціюється таким чином, що робітник при звільненні може одержати від одного до декількох повних місячних заробітків.

Як відомо, питання оплати в Японії є складеним елементом системи, так названого, "довічного наймання". Система "довічного наймання" робітників посідає особливе місце серед засобів мотивації Японії. За оцінками японських економістів, цією системою наймання охоплюється від 22 до 30% найманого персоналу. При цьому компанія сподівається, що робітник, який приймає на постійну роботу, буде працювати протягом багатьох років. Робітник, у свою чергу, очікує належного ставлення до себе з боку компанії. Таким чином, основу договірної наймання складає довіра і порозуміння сторін, взаємна повага до вимог і ставлення задовольнити їх. Постійним кадрам фірма гарантує зайнятість, безпосереднє підвищення кваліфікації, надає додаткові пільги. Постійні працівники є членами профспілки. За суттю "довічний найом" є для японських працівників потужним збудником мотиваційних сил.

Система довічного найму передбачає щорічне автоматичне підвищення заробітку працівника протягом всієї його трудової діяльності, а також службове просування. Таким чином, матеріальне стимулювання здійснюється не шляхом прямої прив'язки рівня оплати праці до її результатів. Структура заробітної плати при довічному наймі, яка орієнтована на задоволення потреб кожного працівника у відповідності до заслуг перед фірмою.

У структурі зарплати можна виділити три основні складові:

- 1) Основний оклад, або базова ставка, встановлюється в залежності від стажу роботи й освіти, зростає зі збільшенням тривалості роботи на підприємстві. Його розмір визначається витратами на відтворення робочої сили.
- 2) Надбавки, премії, бонуси, що виплачуються як щомісяця, так і кожне півріччя. Їхня величина складає від 10 до 50% базової ставки.
- 3) Виплати на соціальні потреби: утримання родини, оплата проїзду на роботу, квартплата, медичне обслуговування, соціальне страхування – усього близько 50 видів надбавок, що складають близько 20% фонду зарплати, вихідні допомоги, що по своїх розмірах забезпечують нормальне життя працівникам у старості.

На заробітну плату японські фірми витрачають в середньому 85% усіх коштів, які спрямовані на робочу силу, що набагато більше, ніж в інших країнах. Місячний заробіток доповнюється преміями, що сплачуються 2 рази на рік, і складається з тарифного заробітку, наданого за встановлений робочий час та наднормових доплат. У свою чергу, тарифний заробіток складається з тарифної ставки і надбавок до неї.

У багатьох компаніях близько 10-15% місячної зарплати звичайних працівників складають понаднормові.

Місячний заробіток витрачається головним чином на поточні витрати, річний – на придбання товарів довгого використання і на власні заощадження, а вихідні допомоги за своїми розмірами забезпечують

працівникам нормальне життя на пенсії. У випадку, коли працівник залишався сам на "схилі років", то фірма піклується про нього, і у випадку його смерті бере на себе всі витрати на поховання. Як відзначалося, що рівень заробітної плати для різноманітних груп людей, є головним в ієрархії потреб. Японський досвід у цьому напрямі, безсумнівно, позитивний.

При діловому спілкуванні з японцями звертає на себе увагу надзвичайна байдужість до диференціації трудових навантажень. На їх думку, оскільки люди відрізняються один від одного своїми природними даними, оцінювати працю потрібно за їх можливостями, а нагороджувати приблизно однаково: "адже кожний вкладає в працю все те, на що він здатен". Критеріями оцінки праці є: ставлення до праці, акуратність, взаємодія з колегами, націленість на виконання виробничих завдань.

Мотиваційна сила винагород за працю в Японії виявляється максимального в тому випадку, якщо заробітна плата не відривається від принципу зрівнялівки, якщо вона дає можливість відкласти близько п'ятої частини сімейного бюджету з метою накопичення, що вважається нормою в Японії. Виходячи з цього, винагорода робітників за працю здійснюється в рамках компромісу: Японський бізнес зберіг прагнення мас до зрівнялівки і взяв до уваги особистий внесок окремого робітника у трудовій діяльності.

В Японії характерним є використання системи, яка пов'язує зарплату, розподіл побутових пільг та послуг зі старшинством. Крива зростання заробітної плати в залежності від віку досягає піку для 48-53-річних працівників, а потім досить швидко падає. При досягненні 55-річного віку зарплата японського працівника коливається на відпустці приблизно 80%-го рівня, якого він досяг за часи своєї професійної зрілості. Постійна частина заробітної плати (близько 65%) гарантується фірмою. Надбавка за професійну майстерність встановлюється щорічно керівниками компанії разом з профспілками організаціями на підставі атестації, яка періодично проводиться.

Так на японських підприємствах затвердилась система оплати робітників за віком, або за вислугою років. Усім новим працівникам призначається однакова заробітна плата, яка доповнюється щорічними надбавками за досвідченість. Це відповідає бажанням японців підтримувати свій соціальний статус на базі групових відносин.

Отже, основними складовими мотивації праці в Японії є: система довічного найму; неформальні міжособистісні стосунки співробітників; колективізм у роботі; ротація кадрів; корпоративна філософія; трудова мораль. Усі складові елементи діють у комплексі, що посилює загальну трудову активність людини, що є позитивним досвідом у світовій практиці. Зазначені фактори могли б бути використані і на українських підприємствах, проте кожний з них вимагає специфічної попередньої підготовки, як людини, так і зовнішнього середовища, в якому вона працює.

Європейський досвід

Незважаючи на значні скорочення персоналу, частка витрат на заробітну плату на підприємствах ФРН складає в середньому 57% від виручки від реалізації продукції, товарів і послуг. А витрати на заробітну плату в Англії наближаються до 73%, у Франції - до 55%, в Італії – до 50%.

Особливе значення має облаштування робочого місця, створення виробничої атмосфери, гуманізація умов праці (чергування видів роботи, зміна фізичних і психологічних навантажень, ергономіка).

На підставі проведеного аналізу, доходимо висновку, що вищими мотиваційними цілями управлінської політики фірм Німеччини є: зміцнення почуття спільності працівників фірми, виховання кадрів у дусі партнерства; налагодження прямих неформальних контактів; сприяння розвитку і індивідуальних навичок працівників, ініціативи, творчих засад; відповідність цілей працівників до цілей підприємства.

Фірмою "Райдер систем" у Маямі розроблені такі принципи відношень керівництва з персоналом:

- 1) Створення на робочому місці клімату взаємної поваги, довіри і підтримки.
- 2) Кожний повинен мати цікаву роботу, що стимулює творчий потенціал.
- 3) Чіткі цілі, задача, справедливі норми.
- 4) Регулярна оцінка внесок кожного співробітника діяльності фірми.
- 5) Можливість фахового росту.
- 6) Рівні можливості для усіх при найманні і просуванні по службі, що залежить тільки від результатів, спроможностей і досвіду співробітників.
- 7) Внесок кожного в загальний успіх оцінюється розміром заробітної плати і премії за результатами року.
- 8) Розвиток мотивів, що спонукають до чесності, єднанню і щирості.
- 9) Збалансований спосіб життя, що охоплює сферу ділових, сімейних, особистих і групових інтересів.

Однією з форм мотивації, яка зазнала широке застосування у практиці закордонних та вітчизняних підприємств, є використання гнучких графіків праці. В державних установах графства Оксфордшир (Великобританія) на початку 90-х років як експеримент була введена нова форма організації праці, яка надавала співпрацівникам значну ступінь волі - можливість працювати як на робочому місці так і дома, в залежності від конкретних обов'язків співпрацівника і домовленості між ним та його керівником. В деяких випадках кількість годин, які працівник повинен проводити в установі, обговорюються заздалегідь.

Можуть бути назначені конкретні години збору всіх співпрацівників підрозділу для обміну інформацією, доручення нових завдань. Такий режим рекомендується в першу чергу керівникам. Так, наприклад, контракт керівника бухгалтерії однієї з установ припускає наступний розклад робочого

часу: 75% (30 годин у тиждень)-в установі, 25% (10 годин у тиждень)-дома. Керівник бухгалтерії дома працює майже тільки на комп'ютері, перевіряє цифрові данні фінансових документів, а в установі бере участь в нарадах та займається іншою роботою, яка потребує контакти із співпрацівниками. Робота, яка виконується тільки дома, за комп'ютером, має назву "телеробота". Її основний недолік-ізоляція, однак, для деяких категорій працівників, до того ще й маючих родину, саме така форма організації труда є переважною. Експеримент не підвів тих, хто його проводив, і був підхвачений іншими фірмами

3.2. Обґрунтування використання окремих складових зарубіжного досвіду мотивації персоналу в практиці роботи підприємства

Оплата праці, як на фармацевтичних підприємствах України, так і в зарубіжних країн є основним чинником мотивації. У багатьох розвинених країнах найпопулярнішими формами стимулювання є система медичного страхування працівників (страхування життя і здоров'я, цільові програми страхування: стоматологічної допомоги, утримання по тривалій непрацездатності) і фінансування пенсійних програм.

Країни з розвинутою ринковою економікою з метою зведення до мінімуму числа захворювань і пов'язаних з ними втрат застосовуються програми охорони праці і здоров'я. Дані програми включають заходи щодо дотримання правил охорони праці, техніки безпеки, реконструкції робочих місць, зміцнення здоров'я і фізичної підготовки працівників підприємств. Широке застосування в практиці зарубіжних країн отримало впровадження гнучких графіків роботи. Основними критеріями, для встановлення заробітної плати керівників є: його обов'язки, рівень відповідальності, здібності керівника, обсяг і складність виробництва, конкурентоспроможність і обсяг продажу продукції, освіта, професійна підготовка, досвід роботи, особистий внесок керівника в ефективність роботи підприємства, чисельність персоналу, перспектива розвитку підприємства.

Заробітна плата керівників складається з двох частин – гарантованої (тарифу), яка встановлюється залежно від кваліфікаційного рівня і змінної, яка залежить від індивідуальних результатів праці.

У Франції рівень оплати праці визначається методом оцінки заслуг. Деякі фірми виплачують управлінському працівникові індивідуалізовану заробітну плату, величина якої залежить від ступеня відповідальності, професійного досвіду і трудових показників за минулий рік. По кожному рівню відповідальності встановлюється мінімальний і максимальний розмір заробітної плати, при цьому амплітуда «вилки» може варіювати до 40%.

У Германії на сільськогосподарських підприємствах застосовується 10-ти розрядна тарифна сітка. Підстава для віднесення до того або іншого розряду визначається виходячи з освіти, досвіду роботи, професійної придатності. Розмір спеціальних цільових премій встановлюється відповідно до конкретних досягнень.

У Японії методи мотивації праці підрозділяються на три групи: організаційно-правові, економічні і соціально-психологічні. До першої відносять вдосконалення форм і методів організації праці і виробництва, до другої – різні форми оплати праці і соціально-побутових потреб працівників. До третьої групи методів відносять соціально-психологічні, спрямовані на задоволення вищих рівнів потреб (самоповага, визнання досягнень, наявність творчої складової в праці).

У США одним з основних способів мотивації є матеріальна винагорода. Оплата праці в американських компаніях визначається не результатами праці, а кількістю відпрацьованого часу. У США оклади керівника вищої ланки встановлюються індивідуально з урахуванням змісту і результатів його роботи. На підприємствах існує проста система преміювання, яка передбачає частку працівника у фонді преміювання, яка відповідає розміру його окладу в сумі окладів всіх працівників. Таким чином, дохід працівників на американських підприємствах визначається результатами оцінки атестації і рівнем попередньої заробітної плати.

Дослідивши японські і американські методи мотивації, можна зробити наступні висновки, що американські компанії роблять акцент на грошову винагороду, конкуренцію, страх втратити роботу, а в Японії – на внутрішню змагальність, підвищення рівня кваліфікації, вдячності в роботі. Отже мотивація в США носить зовнішній характер, а в Японії - визначається внутрішніми якостями і потребами працівника.

В Україні, нажаль, мотивація співробітників полягає в маніпулюванні заробітних плат, тобто підприємства то збільшують, то зменшують платню працівників залежно від перебування на ринку. Тільки великі підприємства, висококваліфікованому персоналу крім високої заробітної плати пропонують соціальний пакет, який покриває частину витрат життєдіяльності працівника (медична страховка, доплата до відпустки, пенсійне накопичувальне страхування, мобільні послуги тощо).

Мною було встановлено, що для посилення мотивації праці в зарубіжних країнах застосовують різні системи участі співробітників в прибутках і формуванні власності. Так, у Білорусії в Державній програмі відродження і розвитку села на 2005-2010 роки визначений один з напрямів діяльності агропромислових підприємств – посилення стимулюючої ролі заробітної плати з використанням новітніх систем оплати і стимулювання праці і виробництва, в яких задіяна участь працівників і колективу у формуванні власності підприємства, формування і накопичення персоніфікованих частин власності в майні підприємств, участь працівників в прибутках підприємств.

З вищевикладеного витікає, що системи мотивації залежать від масштабу підприємства, чисельності працівників, форми власності, галузевих особливостей і цілей самого підприємства.

Використання зарубіжних методів мотивації є в більшій частині неприйнятною для ТОВ «Тернофарм», оскільки в них незадовільні матеріальні потреби, не говорячи вже про моральні. При розробці нематеріальних моделей мотивації необхідно враховувати ціннісні орієнтації

працівника, а саме індивідуалізм, орієнтація на майбутнє та досягнення успіху, тощо. На даний момент в ТОВ «Тернофарм» серед основних ціннісних орієнтацій слід виділити колективізм, орієнтація на сьогодні, орієнтація на уникнення невдачі.

Це показує, чому в Україні погано працюють популярні на Заході технології управління по цілях. Світові тенденції мотивації зводяться до наступного: посилення ролі керівних працівників у забезпеченні інтересів власника; стимулювання за досягнення конкретних результатів; використання гнучких графіків роботи і систем оплати праці.

Можна зробити висновок, що найбільш прийнятним для ТОВ «Тернофарм» є американський шлях управління людськими ресурсами, націлений на розвиток ініціативи, творчої самостійності працівників і можливостей вільного підприємництва. З японського досвіду управління мотивацією слід запозичувати заходи, направлені на створення корпоративного духу, сприяючого забезпеченню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

3.3. Проект вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві з урахуванням вітчизняного і зарубіжного досвіду

Засоби поліпшення мотивації праці на ТОВ "Тернофарм" об'єднуються в п'ять відносно самостійних напрямків: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу в процесі управління і негрошове стимулювання.

Перший напрям відображає роль мотиваційного механізму сплати праці в системі підвищення виробництва праці. Воно включає в ролі елементів вдосконалення системи заробітної платні, надавання можливості персоналу приймати участь у власності та прибутку підприємства.

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню робочої активності на належному рівні, так і росту виробництва праці. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищень у виробництві праці. Врешті решт відбувається певні накладки або звикання до цього виду впливу. Однобокий вплив на робітників лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищенню виробництва праці

Наступний напрям поліпшення мотивації на досліджуваному підприємстві - вдосконалення організації праці - містить встановлення цілей, розширення робочих функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосовування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Постановка цілей припускає, що правильно поставлена ціль через формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для робітника.

Розширення робочих функцій припускає внесення різноманітності в працю персоналу, тобто збільшення числа операцій, зроблених одним працівником. В результаті збільшується робочий цикл у кожного робітника, збільшується інтенсивність праці. Застосування цього методу доцільно у випадку недозавантаженості працівників і їх власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку це може привести до різкого опору з боку працівників.

Збагачення праці припускає надавання людині такої праці, яка б давала можливість росту, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю за якістю основній, а

інколи і суміжній продукції. Цей метод доцільно застосовувати в сфері праці інженерно-технічних працівників.

Поліпшення умов праці - одна з найгостріших проблем цього часу. Новий рівень соціальної зрілості заперечує несприятливі умови робочого середовища. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певного виробництва праці і його ефективності.

Стан робочого місця щоденно повинен оцінюватися побально. Працівники зацікавлені у постійній підтримці свого місця в доброму стані, тому, що в цьому випадку тарифна частина його зарплатні збільшується на 10%. Застосування такої системи дозволяє підвищити рівень культури виробництва та сприяє зростанню виробництва праці.

Для ефективного управління мотивацією необхідно:

усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба - мета - дія - досвід - очікування;

знати фактори, які впливають на мотивацію;

формувати набір потреб, що викликають рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;

усвідомлювати, що мотивація не самоціль, а спосіб задоволення. ^

Обрана мотиваційна стратегія має бути основана на аналізі сучасної ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими.

В цілому система управління мотивацією здійснюється при використанні наступних методів:

використання грошей як міри винагороди;

застосування покарань;

розвиток співучасті;

мотивація через роботу;

винагороди і визнання досягнень;
залучення працівників до управління;
заохочення і винагороди групової роботи.

Належна система мотивації праці повинна забезпечувати сталість і відданість кадрового персоналу та певний рівень дисципліни своєму підприємству. Адже, перехід висококваліфікованих і професійних кадрів до конкурентів не сприятиме успішній діяльності підприємства. На скільки ефективні організаційно-економічні методи мотивації можна визначити через показники плинності, стабільності персоналу, рівень дисципліни.

Крім попередньо розглянутих пропозицій можна розглянути наступні рекомендації для мотиваційної системи, а саме:

Мотиваційну систему на підприємстві доцільно сформувати таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений в делегуванні йому більшої долі повноважень та спрямовувати роботу кожного на позитивний результат. Необхідно розробити показники діяльності для працівників виходячи з поставлених стратегічних цілей підприємства, а не просто поставити в залежність виконання тих чи інших показників до виплати заробітної плати. В такий спосіб кожен працівник буде працювати над досягненням поставлених підприємством цілей та особисто буде зацікавлений в їх досягненні через систему мотивації. Особливу увагу варто приділити розробці мотиваційної системи саме для виробничого персоналу, що дало б змогу зменшити плинність кадрів та згуртувати виробничий персонал на заводі, сформувавши стійкі групи (зміни), які б були зацікавлені в досягненні поставлених заводом цілей та усвідомлювали свій внесок в їх досягнення.

Розробити систему підвищення кваліфікації для менеджерів середньої ланки: провести ряд тренінгів для працівників, зобов'язати відділ кадрів знаходити профільні семінари, тренінги для менеджменту підприємства та проводити таке навчання постійно.

Провести автоматизацію відділу кадрів з метою полегшення та покращання роботи останнього.

Для покращення системи мотивації на ТОВ "Тернофарм" можна застосовувати модель, яка спрямована на удосконалення засобів мотивації:

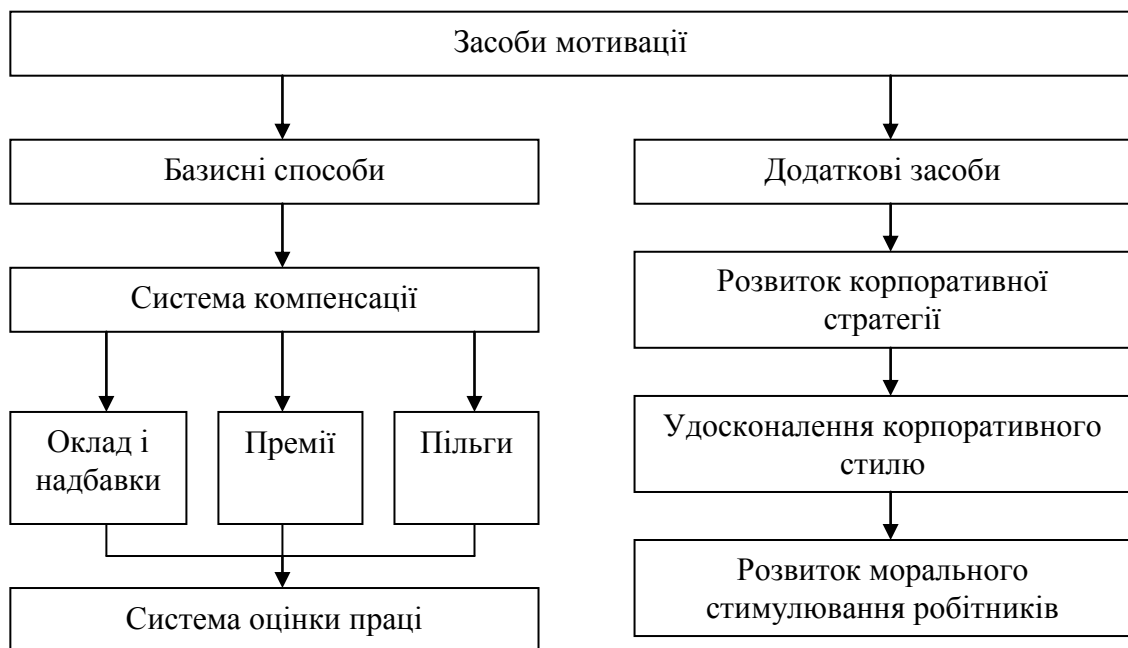


Рис.3.1 Модель удосконалення засобів мотивації персоналу на ТОВ "Тернофарм"

Базисні засоби мотивації дозволяють задовільняти переважно потреби першого рівня. Додаткові засоби забезпечують можливість реалізації духовного й інтелектуального потенціалу працівника. На базі розроблених концепцій і моделей удосконалення засобів мотивації можна створити комплексну програму. Місія цієї програми - створення ефективної системи мотивації персоналу, що забезпечує підвищення ділової активності працівників на основі розкриття їх особистісного потенціалу.

Головні цілі програми - це підвищення зацікавленості персоналу у високопродуктивній праці та розвиток системи компенсаційних виплат і пільг персоналу.

У процесі реалізації даної моделі на ТОВ "Тернофарм" можна отримати наступні результати:

1. В області оплати праці:

пов'язування матеріального заохочення працівника з його внеском у кінцевий результат;

зниження гнучкості і розмаїтості форм матеріальної винагороди працівників, у першу чергу, за рахунок розвитку системи додаткових пільг; збільшення частки непрямих компенсацій і нетрадиційних винагород.

2. В області оцінки персоналу:

збільшення ролі керівників лінійних підрозділів в оцінці своїх підлеглих;

підвищення рівня об'єктивності оцінки працівників на основі комплексу методичних засобів;

підвищення стимулюючої ролі оцінки персоналу.

3. У сфері продуктивності праці:

підвищення якості роботи персоналу;

ріст відповідальності працівників не тільки за індивідуальні, але і за групові результати праці;

підвищення ініціативності працівників, розвиток змагання як між ними, так і між підрозділами організації.

Розробка і упровадження всієї програми ТОВ "Тернофарм" розрахована на досить тривалий період часу і повинна проходити наступні етапи.

На першому етапі (5-6 місяців) планується розробка і впровадження програми удосконалення базисних засобів мотивації персоналу. Цей етап включає наступні заходи:

розробка програми удосконалення базисних засобів;

упровадження програми в рамках служб (відділів);

доробка програми удосконалення системи базисних засобів мотивації персоналу;

упровадження програми удосконалення системи базисних засобів мотивації персоналу в рамках всієї організації.

На другому етапі (12-18 місяців) планується розробити і впровадити програму розвитку додаткових засобів мотивації персоналу.

Таким чином, у рамках програми передбачаються 5 головних напрямків, діяльності:

створення нового мотиваційного середовища, що сприяє виявленню резервів у працівників як основного ресурсу внутрішнього розвитку організації;

розробка основних організаційних, нормативних і методичних документів з формування програми;

надання методичної допомоги керівникам підрозділів у формуванні нового мотиваційного механізму;

організація широкої пропаганди цілей і задач програми;

анкетування й опитування персоналу для уточнення цілей і задач програми.

Таким чином, мотивація праці є актуальним та складним процесом, потребує системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності. Для забезпечення економічної стійкості підприємства необхідно використовувати матеріальні та духовні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці, збільшенню прибутків підприємств, внаслідок цього покращуватиметься матеріальне становище працівників.

Отже, суть трудової мотивації полягає у розробці такої системи стимулів, яка б задовольняла найкращим чином усі потреби працівника і зацікавлювала його досягати кращих результатів своєї діяльності. Ця система включає в себе оплату праці, створення нормальних умов для відтворення трудової енергії, робочої сили, тобто забезпечення працівника житлом, послугами охорони здоров'я, освіти та ін.

На ТОВ "Гернофарм" для посилення мотивації було запропоновано кваліметричну систему мотивації, модель удосконалення засобів мотивації персоналу.

Підвищення самостійності працівників у виконанні виробничих функцій повинно поєднуватися із відповідальністю за виконувану роботу. Активна участь в прийнятті управлінських рішень повинна поєднуватися з

результатами праці. Звідси головний стратегічний курс на високий рівень освіти, кваліфікації й етики працівників, надання широкому колу співробітників умов для розширення знань, безперервного підвищення професійної майстерності, самовираження.

Висновки до розділу 3

В даному розділі акцентувалась увага на характерних особливостях зарубіжного досвіду мотивації персоналу і на основі здійснених досліджень його використання в практику роботи ТОВ «Тернофарм», а також розглядались проблеми недосконалості форм і механізмів мотивації праці у порівнянні з розвинутими країнами світу. Удосконалення системи оплати праці повинно відбуватися в результаті оцінки величини робочої сили, в основі якої лежить вартість життєвих благ і послуг, необхідних для нормального життя працівника і членів його сім'ї.

Засоби поліпшення мотивації праці на ТОВ "Тернофарм" об'єднуються в п'ять відносно самостійних напрямків: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу в процесі управління і негрошове стимулювання.

В сфері матеріальної мотивації персоналу, враховуючи, що на підприємствах України склалися багаторічні традиції і певний досвід матеріального стимулювання персоналу, який не можна повністю ігнорувати, особливо на перехідному етапі до ринкових відносин, найбільш прийнятним є поєднання і доповнення вітчизняного і зарубіжного досвіду.

Реалізація цих, а в подальшому й інших заходів з удосконалення системи мотивації праці на ТОВ «Тернофарм» та Україні в цілому, дозволило б наблизити величину продуктивності до рівня економічно розвинутих країн, а оплату праці - до загальносвітових стандартів. Це зіграло б важливу роль у підвищенні рейтингу не тільки досліджуваного мною ТОВ «Тернофарм», але й нашої країни в цілому.

Висновки і пропозиції

Мотивація і стимулювання є вирішальним фактором в управлінні персоналом. Всесвітньо визнані авторитети в галузі менеджменту підкреслюють, що "... на першому місці стоять люди, якщо немає відповідного персоналу, то й інші фактори виробництва мало що допоможуть у досягненні поставленої цілі" (Т. Пітере, Р. Уотермен). "Коли у нас вже є штат, сформований із підготовлених, розумних і енергійних людей, як наступний крок потрібно стимулювати їх творчі здібності" (А. Моріта).

Істотне протиріччя між мотивацією трудової діяльності та розвитком української економіки пояснюється існуванням об'єктивної потреби суспільства у формуванні принципово нової мотиваційної теорії, заснованої на економічній свободі особистості, особистісній самореалізації свого трудового потенціалу та відсутністю умов для їх здійснення. Для забезпечення економічного зростання необхідно розробити таку мотиваційну теорію, яка більш адекватно може відображати питання мотивації трудової діяльності особистості. Людина повинна бути зацікавлена у результатах своєї праці. Якщо не створювати відповідних умов для діяльності людини і тим більше обмежувати її прагнення, то це стримуватиме розвиток мотиваційних чинників, притаманних інформаційній економіці.

Аналіз теорій трудової мотивації в сучасній економічній теорії виявив їх внутрішні протиріччя: неможливість охопити весь процес праці, не розділяючи його результати і спонукальні причини, а неможливість розкрити в повній мірі структуру взаємодії окремих чинників механізму мотивації. При побудові моделей мотивації спеціалісти вимушені керуватися перш за все особливостями конкретного колективу, власним досвідом та інтуїцією. Класичний підхід до побудови сучасних моделей мотивації на вітчизняних підприємствах спирається на матеріальне стимулювання та інтуїтивний вибір методів тієї чи іншої теорії безпосередньо керівником в залежності від обставин. Сучасні організації надають перевагу найпростішій моделі

традиційного матеріального стимулювання - загроза звільнення, оклад плюс премія.

У процесі побудови мотиваційної системи потрібно враховувати те, що найбільше значення має орієнтація на особисті інтереси працівників, їх пріоритетність у системі колективних та суспільних інтересів. Лише в результаті створення умов для реалізації особистих інтересів у поєднанні з колективними та суспільними можливе досягнення конкретно вираженої зацікавленості працівників у ефективній діяльності підприємства.

Щодо мотивації трудової діяльності персоналу ТОВ "Тернофарм", то саме їй приділяється значна увага. Саме ТОВ "Тернофарм", одне з перших підприємств Тернопільської області, яке ввело бонусну систему мотивації замість "тринадцятої зарплати". Хоча в останній час вона не дає потрібного ефекту, тому було запропоновано деякі нові системи мотивації: модель, яка спрямована на удосконалення засобів мотивації, кваліметрична модель і система преміювання. Але в даних досить жорстких ринкових умовах найбільш ефективною буде кваліметрична система, яка забезпечить збільшення продуктивності праці за рахунок збільшення преміального фонду, як основного стимула для працівників ТОВ "Тернофарм".

У цілому введення системи участі працівників у прибутках підприємства або застосування колективних премій значно підсилило б стимулюючу роль матеріальної винагороди учасників трудового процесу, дозволило б зацікавити їх у результатах роботи підприємства в цілому. Наприклад, на підприємствах західних країн при введенні систем колективного преміювання відбулось зростання продуктивності праці до 30%.

Принципи мотивації нового типу працівника можна пояснити, звертаючись до системи критеріїв науково-технічного прогресу як функції об'єктивних законів (економічних, соціальних, природних), власне кажучи, тих, які виражають механізм дії цих законів. Критерії об'єктивні, оскільки вони є функціями об'єктивних законів і мають якісні і кількісні

характеристики. Якісна сторона критерію виражає вимоги законів, що спрямовують рух соціально-економічних процесів у русло цивілізованого (постіндустріального на сучасному етапі) розвитку. Кількісна сторона критерію проявляється в показниках, що характеризують масштаби, розміри, межі оптимального, раціонального, доцільного розвитку й економічного зростання, що відповідає матеріальним і духовним, соціальним і економічним інтересам співтовариств залежно від стану і ступеня розвитку продуктивних сил суспільства.

Підводячи підсумки, можна зазначити, що сьогодні в Україні об'єктивно проявляються такі наслідки впливу трудової мотивації на економічне зростання:

відбувається формування нового соціального прошарку інформаційних працівників, які стали основними виробниками доданої вартості;

набуває суттєвішого значення процес формування трудової мотивації нового типу працівника в розрізі загальноцивілізаційних змін;

стає нагальною для вирішення як на державному, так і на підприємницькому рівнях проблема старіння знання працівників;

дедалі чіткіше простежується криза трудової мотивації, без подолання якої позитивний вплив даного чинника на економічне зростання держави буде мінімальним або, навіть, негативним;

подальшому розвитку процесу трудової мотивації необхідне формування принципово нової мотиваційної теорії.

Від вирішення зазначених проблем залежить не тільки ефективність виробництва, задоволення потреб різного рівня, готовність до професійної діяльності, але й сама можливість досягти значних професійних вершин в обраній діяльності. Тому нами пропонуються такі шляхи подолання кризи трудової мотивації в Україні:

започаткувати процес становлення нової парадигми подальшого розвитку України, яка повинна:

1) передбачати перехід до принципово нової управлінської ідеології суспільного розвитку;

2) враховувати разом із загальними закономірностями розвитку економіки національні, історичні, культурні особливості, управлінські традиції;

забезпечити умови виходу країни на постіндустріальну траєкторію розвитку, тобто на такий етап, коли конкурентоспроможність країни визначається перевагами накопичених знань, інновацій та інформації;

для подолання кризових явищ економічної системи України необхідне стале зростання економіки, забезпечення якого неможливе без реальної здатності країни підтримувати необхідні складові процесу інтелектуального відтворення: медицину, бізнес, науку і освіту, культуру;

зберегти обов'язкову загальну середню освіту з впровадженням нових розвиваючих методик і комунікаційних технологій;

удосконалити систему професійної орієнтації молоді та підвищення рівня її конкурентоспроможності на ринку праці, законодавче закріпити систему обов'язкового державного квотування робочих місць для молоді на підприємствах;

проводити активну державну політику на ринку праці задля підтримання зайнятості, підвищення мобільності робочої сили, створення нових робочих місць у наукомістких галузях національної економіки, розвивати дистанційну освіту для працюючих громадян.

Без продуманої і послідовної державної політики, що створює впевненість і стабільність, неможливе подолання кризового стану мотивації праці.

Список використаних джерел

1. Закон України "Про охорону праці" // [http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main/cgi](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi).
2. Закон України від 24.0.1995 р. №108/95-ВР "Про оплату праці" // Все для бухгалтера в торгівлі. - 2005. - №22. - С.1-16.
3. Законодавство України про працю. Збірник законодавчих та нормативних актів. - К.: Атака, 2003. - 944с.
4. Збірник законів України про працю / Упор. Болотіна Н.Б. - К.: Знання, 2006. - 349 с.
5. Кодекс законів про працю України: станом на 1 жовтня 2006 р. - К.: Паливода А.В., 2006. - 104 с.
6. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Використання goal - технології як одного з методів управління та мотивації персоналу // Актуальні проблеми економіки. - 2006. - №8. - С.161 - 165.
7. Баєва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації // Персонал - 2005. - №9. - С.81 - 84.
8. Байда О., Моргулець О.Б. Мотивація праці як складова успіху організації // Вісник Київського інституту бізнесу та технології. - 2006. - №1. - С.55 - 57.
9. Бакирова Г.Х. Тренінг управління персоналом. - С. Пб.: Речь, 2004. - 400с.
10. Балабанова Л.В., Сордор О.В. Управління персоналом: Навч. посібник. - К.: ВД "Професіонал", 2006. - 512 с.
11. Басько Г.М., Бабич В.А. Структура компонентів кадрового потенціалу підприємства // Економіка і держава. - 2007. - № 3. - С.81 - 84.
12. Безтелесна Л., Міщук Г., Мартинюк С. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників // Україна: аспекти праці. - 2006. - №1. - С.42-48.
13. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посібник. - К.: Знання-Прес, 2005. - 313 с.

- 14.Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піга Ю.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації. Друге видання, виправлене і доповнене - К.: “Каравела”; Львів: “Навчальний світ” - 2004, 2005. - 298с.
- 15.Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток // Економіка та держава. - 2005. - №4. - С.64 - 66.
- 16.Варданян И. Мотивационная система персонала // Управление персоналом - 2006. - №5. - С.21 - 24.
- 17.Василенко В.О., Ткаченко Г.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. Видання 2-ге, виправлене і доповнене. За редакцією Василенка В.О. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 400 с.
- 18.Верещагина Л.А., Психология потребностей и мотивации персонала / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. - 2-е изд., доп. - Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2005. - 156 с.
- 19.Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: Навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. - 3-тє вид., виправлене. - К.: Кондор, 2004. - 598 с.
- 20.Волнухина Е. Модель “Мотивація - стимул” является системой индивидуального подхода к каждому работнику/ Е. Волухина, Ю. Мельник; / Служба кадров. 2005. - №11. - С.61 - 64.
- 21.Гандич И. Чудо нематериального стимулирования // Менеджмент и менеджер. - 2005. - № 3 - С.31 - 35.
- 22.Гапич Е. Автоматизация управления персоналом и стратегия компании // Деньги и технологии. Украинский промышленный журнал. - 2005. - № 3. - С.44 - 45.
- 23.Гаркавенко Н.О. Професійна зайнятість населення в умовах зміни форм власності та розвитку підприємництва // Формування ринкових відносин в Україні. - 2007. - № 10. - С.132 - 142.

24. Гольда А.В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу // Формування ринкових відносин в Україні. - 2004. №1. - С.76 - 78.
25. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат // Формування ринкових відносин в Україні. - 2006. - №9. - С.158-161.
26. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки // Формування ринкових відносин в Україні. - 2004. - №2. - С.94 - 97.
27. Гончарова Н.М. Державний механізм реалізації політики мотивації праці в сільському господарстві // Економіка і держава. - 2006 - № 5. - С.87-89.
28. Греськін Т.С. Розвиток мотиваційного механізму як фактор підвищення продуктивності праці // Держава та регіони. - 2006. - №2 - С.69 - 71.
29. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник - К.: "Знання", 2006. - 559 с.
30. Дергаусов М. Людські ресурси як інструмент реалізації стратегії підприємства // Економіка України. - 2006. - № 6. - С.26 - 30.
31. Докучаєв О.А. Методи дослідження мотивації персоналу підприємства // Економіка і держава. - 2006. - № 8. - С.79 - 82.
32. Донцова Ю., Актуальные проблемы мотивации офисных работников // Служба кадров - 2006 - №11. - С.43 - 46.
33. Економіка підприємства: Підручник / За редакцією С.Ф. Покрокивного. - Видання 2-ге перероблене та доповнене. - К.: КНЕУ, 2001. - 528с.
34. Економіка підприємства: Посібник / За редакцією П.С. Харіва. - Тернопіль: Економічна думка. 2004. - 500с.
35. Ермакова А. Формирование позитивного мотивационного климата // Отдел Кадров - 2005. - №8. - С.70 - 72.
36. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці // Бізнес. - 2007. - №2. - С.82 - 85.

- 37.Жадан О.В., Вовк І. Є. Адресна мотивація персоналу щодо підвищення ефективності роботи підприємства // Менеджер. - 2002. - № 1. - С.95 - 98.
- 38.Завадський Й. Фактори мотивації персоналу в менеджменті // Персонал. - 2006. - №9. - С.53 - 59.
- 39.Іванілов О.С., Губа О.М. Застосування в комерційних організаціях узагальненої системи стимулювання праці // Актуальні проблеми економіки. - 2006. - №3. - С.52 - 56.
- 40.Іванов Ю. Мотиваційний механізм сучасного підприємства: теорія і практика розбудови // Економіка України. - 2005. - №11. - С.94 - 97.
- 41.Лященко А.Х. історичний аспект формування мотивації праці // Економіка та держава. - 2007. - № 7. - С.82 - 85.
- 42.Караваєв І. Найтрадиційніший вид мотивації: Порядок преміювання працівників підприємства // Бізнес-консультант - 2007. - №1. - С.32-33.
- 43.Клокар О.О. Вплив основних факторів на трудову мотивацію сільськогосподарських працівників // Економіка АПК. - 2006. - № 5. - С.139 - 143.
- 44.Коваленко М. Мотивація і стимулювання праці менеджерів як напрямок підвищення ефективності корпоративного управління // Наукові записки Тернопільського педагогічного університету імені В. Гнатюка. - 2004. - № 16 - С.162 - 164.
- 45.Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л. Є. Сухомлин. - Херсон: Олді-плюс, 2006. - 288 с.
- 46.Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. - К.: КНЕУ, 2004. - 337с.
- 47.Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. Пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. - 2-е изд., перераб. и доп. - К.: МАУП, 2005. - 752 с.
- 48.Корецька С.О. Мотивація трудової діяльності в соціально-економічному механізмі регулювання ринку праці і заробітної праці // Держава та регіони. - 2006. - №3. - С.151 - 156.

49. Корпоративна культура: Навч. посіб. / Ред. Хаєт Г.Л. - К.: ЦУЛ, 2003. - 403 с.
50. Котвицький А.А. Модель організації матеріального стимулювання персоналу // Формування ринкових відносин в Україні. - 2004. №2. - С.103.
51. Кравчук І. Фактори матеріальної мотивації як необхідна передумова економічного зростання // Фінанси України. - 2005. - №5. - С.56 - 59.
52. Криворотько І.О. Аналіз кадрових ризиків та шляхи їх зниження на промислових підприємствах // Держава і регіони. - 2007. - № 1. - С.165 - 168.
53. Крушельницька О.В., Управління персоналом: Навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: Кондор, 2006. - 308 с.
54. Кузнецький В., Заохочення і покарання // Галицькі контракти, 2005. - №16. - С.44 - 46.
55. Кузьмін О. Є., Основи менеджменту: Підруч. / О. Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К.: Академвидав, 2003. - 416 с.
56. Кушнір Л. Практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах // Синергія. 2004. - № 1. - С.4 - 11.
57. Кушплер Л. Практика управління людськими ресурсами на українських підприємствах. Огляд підходів: який обрати? // Синергія. - 2005. - №1, - С.4 - 10.
58. Ліфінцев Д.С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу // Актуальні проблеми економіки, 2006. - №2. - С.154 - 158.
59. Махсма Н.Б. Економіка праці та соціально - трудові відносини: Навч. Посіб. - К.: Атака, 2005. - 304 с.
60. Менеджмент організацій: Учеб. пособ. / Киржнер Л.А., Киенко Л.П., Лепейко Т.И., Тимонин А.М. - К.: КНТ, 2006. - 688 с.
61. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та ін. - К.: КНЕУ, - 2005 - 398 с.
62. Менеджмент: Навч. посіб. / Ред. Крамаренко В.І. - К.: ЦУЛ, 2003. - 248 с.

63. Мескон М.Х., Основы менеджмента=Management / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: Пер. с англ. - М.: Дело, 2000. - 704 с.
64. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. - практич. Посіб. - 2-ге вид., стер. - К.: Знання, 2006. - 311 с.
65. Немцов В.Д., Менеджмент організацій / В.Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. - Навч. посібник. - К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2000. - 392 с.
66. Осовська Г.В., Основы менеджмента: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2003. - 556 с.
67. Охріменко А.Г., Основы менеджмента: Навч. посіб. - К.: ЦНЛ, 2006. - 130 с.
68. Перетятко А., Таряник О. Активізація мотиваційного зв'язку: очікування - винагорода - результати праці // Україна: аспекти праці. - 2006. - №8. - С.84
69. Петрович Й.М. Формування потреб розвитку та джерела виникнення мотивації персоналу // Регіональна економіка. - 2006. - № 4. - С.265 - 267.
70. Побережна Г.Р. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації // Економіка АПК - 2000. - № 1. - С.78 - 83.
71. Подольчак Н. Підвищення ефективності менеджменту підприємств на засадах використання R - теорія мотивації // Економіка України. - 2005. - №9. - С.61 - 70.
72. Попова О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством // Економіка. - 2006. - №12. - С.47 - 49.
73. Примак Т.О. Економіка підприємства: Навчальний посібник 3-тє видання, перероблене і доповнене. - К.: Вінар, 2003. - 219 с.
74. Притула О. Особливості формування мотиваційних механізмів підвищення ефективності господарювання в сфері підприємств // Регіональна економіка. - 2004. - № 1. - С.112 - 118.
75. Психологія менеджмента: Учеб. / Ред. Г.С. Никифоров. - СПб: Питер, 2004. - 639 с.

- 76.Ревенко А.П. Оплата праці в структурі виробництва // Економічна теорія. - 2007. - №2. - С.70 - 83.
- 77.Савельєва В.С. Управління персоналом: Навч. посіб. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. - К.: Професіонал. 2005. - 336 с.
- 78.Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2002. - 351 с.
- 79.Сай І.А. Особливості формування трудових ресурсів в економіці // Економіка і держава. - 2008. - № 2. - С.103 - 104.
- 80.Семенов А.Г. Мотивація трудової діяльності на підприємстві // Держава та регіони. - 2007. - № 1. - С.303 - 306.
- 81.Семкіна М.В. Економічна мотивація інвестування в розвиток людського капіталу підприємства // Актуальна проблема економіки. - 2004. - № 5. - С.178 - 185.
- 82.Семкіна М.В. Індикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці // Актуальні проблеми економіки. - 2004. - № 10. - С.181 - 184.
- 83.Семкіна М.В. Філософія мотивації праці в умовах формування конкурентних відносин // Україна: елементи праці. - 2004. - № 2. - С.31 - 38.
- 84.Ситнік О.Д. Ковальчук О.О. Оцінка персоналу в системі мотивації // Актуальні проблеми економіки. - 2007. - №11. - С.84 - 87.
- 85.Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент. - Курс лекцій. - К.: МАУП, 2001. - 168 с.
- 86.Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання: Монографія / Семкіна М.; Отв. ред.В. В. Онікієнко; М-во освіти і науки України, КНТУ. - Кіровоград: Мавік, 2004. - 124 с.
- 87.Стадник В.В., Менеджмент: Підручник. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. - 2-ге вид., випр. і доп. - К.: Академвидав, 2007. - 472 с.
- 88.Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: Навчальний посібник. - К.: ВД "Професіонал", 2005. - 320 с.

- 89.Управління персоналом фірми: Навч. посіб. /Крамаренко В.І., Холод Б.І., Нагорська М. М.; Ред. Крамаренко В.І., Холод Б.І. - К.: ЦУЛ, 2003. - 271 с.
- 90.Управління персоналом: Навч. посіб. /Виноградський М.Д., Беляєва М.Д., Виноградська А.М., Шконова О.М. - К.: ЦНЛ, 2006. - 504 с.
- 91.Управління персоналом: Навчальний посібник / Савельєва В., Єськов О., М-во освіти і науки України. - К.: Професіонал, 2005. - 335 с.
- 92.Усатенко О.В. Оцінка конкурентоспроможності управлінського персоналу промислових підприємств. // Держава та регіони. - 2007. - №1. - С.343 - 346.
- 93.Харченко М., Шкорінов С. Показники оцінки результатів діяльності працівників підприємств та деякі підходи до організації матеріального стимулювання їх праці // Україна: аспекти праці. - 2003. - №4. - С.25 - 28.
- 94.Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Академвидав, 2006. - 488 с
- 95.Хміль Ф.І., Основи менеджмента: Підручник. - К.: Академвидав, 2005. - 608 с.
- 96.Цвікович В. Проблеми трудової мотивації та шляхи її вирішення // Наукові записки ТНПУ. Серія. Економіка. - 2005. - №18. - С.273 - 275.
- 97.Череп А.В. Стимулювання праці - необхідний елемент ринкової економіки, що впливає на витрати виробництва // Економіка. Фінанси. Право. - 2005. - №2. - С.16.
- 98.Шкурін Г.Т. Мотивація аграрної праці: стан і перспективи розвитку // Економіка АПК. - 2005. - № 9. - С.139 - 144.
- 99.Шляхетко В.В. Мотивація до праці як джерело господарського поступу держави // формування ринкових відносин в Україні. - 2007. - №2 - С.141 - 144.
100. Шокун В.В., Основи менеджменту: Навч. посіб. / В.В. Шокун, Т.І. Пішеніна. - К.: УН-Т України, 2005. - 340 с.
101. <http://www.Management.com.ua>.
102. <http://www.Economics.com.ua>.
103. <http://personal.in.ua>.