

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки підприємств і корпорацій

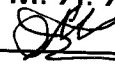
ЯЦИКІВ Мар'яна Ярославівна

Удосконалення системи управління мотивацією
персоналу на промисловому підприємстві /
Improving the motivation of personnel management
at the industrial enterprise

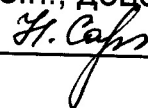
спеціальність: 8.03050401 - Економіка підприємства
магістерська програма - Економіка і управління підприємством

Магістерська робота

Виконала студентка групи
ЕППм-21
М. Я. Яциків



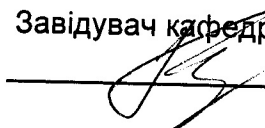
Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Н. І. Сарай



Магістерську роботу допущено
до захисту:

"2" 02 2017 р.

Завідувач кафедри



В. І. Гринчуцький

ТЕРНОПІЛЬ - 2017

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 116 сторінок, 18 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел із 110 найменувань, 14 додатків.

Метою дипломної роботи є виявлення напрямків удосконалення системи управління мотивацією персоналу на ТОВ «Агата стальконструкція».

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу на ТОВ «Агата стальконструкція».

Предметом дослідження є проблеми мотиваційного аспекту управління розвитком промислового підприємства.

Одержані висновки та їх новизна полягають у розробленні рекомендацій стосовно удосконалення системи управління мотивацією персоналу на ТОВ «Агата стальконструкція».

Ключові слова: мотивація, управління мотивацією, мотивація персоналу, мотиваційний процес.

RESUME

Thesis contains 116 pages, 18 tables, 15 figures, list of sources with 110 titles, 14 applications.

The aim of the thesis is to identify areas of improvement motivation of personnel management at TOV «Agata stalkonstruksiya».

The object is to discuss a system in place to motivate staff of TOV «Agata stalkonstruksiya».

The subject of research is on motivational aspects in relation to the development of industrial enterprises.

The resulting conclusions and innovation lies in the development of recommendations for improving the system of personnel motivation at TOV «Agata stalkonstruksiya».

Keywords: motivation, motivation management, staff motivation, motivational process.

АНОТАЦІЯ

Яциків М. Я. Удосконалення системи управління мотивацією персоналу на промисловому підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 8.03050401 «Економіка підприємства». – Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2017.

Розглянуто теоретичні засади управління мотивацією персоналу на промисловому підприємстві. Проведено аналіз ефективності використання праці на ТОВ «Агата стальконструкція». Запропоновано шляхи вдосконалення системи управління мотивацією персоналу на підприємстві.

ANNOTATION

Yatsykyiv M.Y. Improving the motivation of personnel management at the industrial enterprise. – Manuscript.

Research on receiving educational skilled level of Master for the specialization 8.03050401 "Economics of enterprise". – Ternopil National Economic University. – Ternopil, 2017.

The theoretical foundations of management personnel motivation in the industrial enterprise. The analysis of effectiveness of the use at work of TOV "Agata stalkonstruksiya." The ways improving the system of motivation of the personnel in the industrial enterprise.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні засади управління мотивацією персоналу на промисловому підприємстві.....	6
1.1. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння та основні положення.....	6
1.2. Сутність основних теорій мотивації персоналу та їх вплив на практику управління.....	12
1.3. Структура компенсаційного пакета підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	39
Розділ 2. Аналіз ефективності використання праці на ТОВ «Агата Стальконструкція».....	41
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Агата стальконструкція».....	41
2.2. Аналіз чисельності та структури персоналу підприємства.....	48
2.3. Аналіз динаміки та структури фонду оплати праці на ТОВ «Агата стальконструкція».....	57
Висновки до розділу 2.....	66
Розділ 3. Шляхи вдосконалення системи управління мотивацією персоналу на підприємстві.....	69
3.1. Вдосконалення напрямів матеріального стимулювання персоналу на підприємстві.....	69
3.2. Нематеріальна мотивація персоналу в контексті вдосконалення ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «Агата стальконструкція».....	77
3.3. Необхідність проведення мотиваційного моніторингу на підприємстві.....	87
Висновки до розділу 3.....	94
Висновки.....	97
Список використаної літератури.....	103
Додатки.....	114

ВСТУП

Функціонування та соціальний розвиток суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки забезпечується передусім формуванням належних індивідуальних і колективних матеріальних стимулів, провідною формою реалізації яких є оплата праці різних категорій персоналу.

Формування діючої трудової мотивації є важливою ланкою в ланцюзі перетворень, що здійснюються в ході трансформації вітчизняної економіки. В умовах ринку від працівників потрібно уміння так організувати свою працю, щоб їх віддача була максимальною. При цьому важливим фактором посилення трудового потенціалу повинна стати особиста зацікавленість працівників, заснована на можливості задоволення своїх соціальних і фізіологічних потреб.

Дослідження проблем мотивації персоналу в сучасних умовах ринкових перетворень передбачає з'ясування шляхів і методів впливу на працівників з метою формування в них потреби у високопродуктивній праці, посилення зацікавленості в підвищенні кінцевих результатів діяльності і забезпеченні конкурентоздатності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Актуальність теми дипломної роботи полягає в тому, що ефективна система мотивації оплати праці є необхідною передумовою підвищення продуктивності праці персоналу підприємства, зростання обсягів виробництва продукції та збільшення прибутків. За умов розвитку підприємництва та існування різноманітних форм власності заробіток працівника вже не визначається розміром якогось гарантованого фонду оплати праці, а все більше залежить від кінцевих результатів діяльності підприємства. Повна вартісна компенсація за витрачені зусилля, включаючи заробітну плату, повинна відображати внесок кожного працівника, ступінь ефективності його праці.

Рівень матеріальної мотивації праці значною мірою залежить від наявності прямого зв'язку трудового внеску і винагороди за послуги праці. Це досягається належною організацією заробітної плати, яка на практиці виступає

організаційно-економічним механізмом оцінки трудового внеску найманих працівників, формування параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці.

Вивченням проблем мотиваційного аспекту управління розвитком промислового підприємства займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О.В. Акіліна, Д.П. Богиня, В.М. Гриньова, О.А. Грішнова, В.М. Данюк, А.М.Колот, Ф. Лютенс, Т. Дж. Мілкович, А.В. Новікова, Т.О. Соломанідіна, Р.Хендерсон, С.О. Цимбалюк та ряд інших. Однак це питання на даний час є ще не досить вивченим, шляхи вдосконалення управління мотивацією персоналу потребують подальшого уточнення.

Важливим складним компонентом, що формує спонукальні мотиви до праці, є об'єктивна оцінка всього персоналу підприємства (фірми, організації) і результатів діяльності кожного працівника. Відсутність достовірної оцінки особистих здібностей і трудових досягнень негативно позначається на поведінці працівника, знижує його зацікавленість у підвищенні ефективності праці. Питання оцінки персоналу ще не досить розроблені як у теорії, так і на практиці, що викликає необхідність більш ретельного вивчення зарубіжного досвіду вирішення цих завдань.

Від того, наскільки діючим буде механізм формування спонукальних мотивів до високопродуктивної праці, підвищення інтелектуального потенціалу, освоєння ринкового менталітету, у вирішальній мірі залежать розвиток творчої ініціативи і заповзятливості працівників, їх усвідомлене включення в процес нарощування його конкурентних переваг, а отже, і досягнення ефекту синергії в трудових відносинах.

Зважаючи на вищевикладене, актуальність теми дипломної роботи не викликає сумнівів, оскільки проблеми удосконалення мотивації працівників на промисловому підприємстві вимагають ефективного вирішення на будь-якому етапі розвитку фірми.

Метою даної роботи є виявлення напрямків удосконалення системи управління мотивацією персоналу на ТОВ «Агата стальконструкція».

Завдання роботи охоплюють дослідження теоретичних засад управління мотивацією персоналу на вітчизняних та зарубіжних підприємствах, аналіз ефективності використання праці на ТОВ «Агата сталеконструкція», діагностику чисельності та структури персоналу підприємства, оцінку динаміки та структури фонду оплати праці на даному підприємстві, дослідження мотиваційної системи з метою визначення шляхів вдосконалення матеріального та нематеріального стимулювання та вироблення пропозицій щодо покращення управління товариством.

Предметом дослідження є проблеми мотиваційного аспекту управління розвитком промислового підприємства.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу на ТОВ «Агата сталеконструкція».

Теоретико-методичною основою роботи є теоретичні розробки в сфері мотивації персоналу вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів та спеціалістів.

При виконанні досліджень використовувались законодавчі та нормативні акти України та інші офіційні нормативні, методичні та довідкові матеріали.

Практичне значення роботи полягає в тому, що наявні в ній положення, висновки та рекомендації мають за мету послідовно здійснити удосконалення системи управління мотивацією персоналу на досліджуваному підприємстві, що забезпечить підвищення ефективності праці та зростання рівня конкурентоспроможності підприємства в нестабільних умовах ринкової економіки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння та основні положення

За всіх часів праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людини до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку людини і сприяти підвищенню мотивації праці здійснювались вже на перших етапах зародження суспільного виробництва.

Шлях до ефективного управління людиною проходить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які мотиви покладено в основу її дій можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління людиною. Для цього необхідно знати як виникають, або викликаються ті чи інші мотиви, як і яким чином мотиви можна привести до дії, як здійснюється мотивація людей.

До основних важелів мотивації належать такі поняття як «мотив» та «стимул». Часто їх ототожнюють, проте вони мають різне змістове наповнення.

В перекладі з латинської мови слово стимул означало загострену палицю якою підганяли тварин. З часом цей термін зазнав змін і набув більш глибокого значення. Отже, стимул можна охарактеризувати як зовнішній вплив на людей, для спонукання їх до певних процесів та дій, що впливають на результати трудової діяльності.

Мотив – це внутрішня причина, те що спонукає до діяльності чи конкретної дії, намір що-небудь зробити, прагнення та бажання. П. Орехов вважав, що мотив – це те, що належить самому суб'єкту поведінки та є його

особистісною власністю. На думку відомого вітчизняного психолога Н. Мясницева, досягнення у житті будь-якої людини залежать на 70% від її мотивів [2, с.120].

Порівнюючи терміни «стимул» та «мотив» можна побачити, що вони принципово відрізняються одне від одного. Саме мотиви рухають діями та вчинками людини, в той час як стимули лише покликані викликати ці мотиви.

Формула ефективного мотивування має наступний вигляд:

$$\text{Стимул} * \text{Потреби} = \text{Мотив} \quad (1.1)$$

З цього можна зробити висновок, що мотив – це більш ширше поняття, оскільки включає у себе стимул.

У таблиці 1.1 представлено порівняльний аналіз відмінностей між мотивами і стимулами.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз мотивів і стимулів

Фактор порівняння	Мотиви	Стимули
Природа виникнення	Внутрішні	Зовнішні
Порядок становлення	Первинні	Похідні
Основи формування	Індивідуальні	Соціальні
Структура побудови	Суб'єктивні	Об'єктивні
Методи застосування	Приватні	Загальні
Форма дії	Опосередковані	Безпосередні
Сутність дії	Спонування	Примус

Під впливом стимулів у різних людей можуть виникати неоднакові мотиви та дії. Мотив і стимул це дві паралельні та взаємообумовлені ступені моделі мотивації праці працівника. Стимул може формувати безліч мотивів або ж на формування одного мотиву можуть впливати декілька стимулів. Аналізуючи літературні джерела можна прослідкувати взаємозв'язок мотивів та стимулів (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок мотивів та стимулів

Мотиви	Стимули
Мотиви задоволення потреб у життєво необхідних благах: продуктивність постійність персоналу якість праці	Збільшення заробітної плати Наявні надбавки та доплати до заробітної плати Премії Матеріальна допомога Участь у прибутку Надання пільгового кредиту Оплата транспортних, медичних, спортивних витрат Пенсійне страхування
Мотиви життєвого самовираження: Визнання Самовираження Любов до знання Творчість Надання творчої та цікавої праці	Професійна орієнтація Розвиток кар'єри Можливість навчання Преміювання за новаторство, відкриття Доступ до нової інформації Визнання і пошана
Мотиви соціальної взаємодії: Солідарність Причетність Спілкування Безпека Наслідування	Можливість спілкуватися на робочому місці Участь в управлінні підприємством Справедливість у встановленні норм виробки, розподілі роботи, оцінок і винагороди Демократичний стиль управління Рівні можливості Єдиний статус працівників Дотримання норм техніки безпеки
Мотиви статусного самоствердження: Успіх Влада Досягнення мети Зростання кар'єри	Особисті блага Участь в успіху Участь в управлінні підприємством, прийнятті відповідальних рішень просування по службі Представницькі функції для інших організацій
Мотиви оптимізації життєвого циклу: Соціальна та професійна мобільність Вікова релаксація Недопущення статусного і психологічного дискомфорту	Соціальне партнерство Надання роботи за бажанням і можливостями Розвиток кар'єри Передача досвіду молодим працівникам Єдиний статус працівників Центри психологічної допомоги і розвантаження Політика «відкритих дверей» Комісії з трудових спорів

Все частіше в економічній літературі згадується поняття «мотивація персоналу». Різні автори трактують його по-різному, але суть залишається. Так, у одному джерелі мотивацію описують як прагнення до задоволення потреб, а в іншому – як стимул до діяльності і розвитку. Також можна розглядати мотивацію як рівень активності людини і готовності її діяти в певних обставинах. При цьому мотив є тією рушійною силою, яка живить і підштовхує людину в її діях.

Славнозвісний фахівець з менеджменту Річард Л. Дафт розглядав мотивацію як внутрішній порив людини, що надає їй ентузіазму та завзяття. Він говорить, що робота менеджера полягає в тому, щоб мотивувати працівників таким чином, щоб організація виконувала поставлені цілі. Адже мотивовані працівники працюють з більшою продуктивністю [43,с.15].

Загалом можна сказати, що мотивація – це багатогранне поняття, тому однозначного визначення просто не може бути. Перш ніж людина змінить своє ставлення до роботи, у ній всередині відбуваються процеси переосмислення і переоцінки. На кожну людину потрібно мати окремий вплив, і різні фактори можуть її мотивувати. Тому це питання потрібно вивчати дуже глибоко.

Серед видів мотивуючих факторів розрізняють внутрішні і зовнішні. До внутрішніх належать особистісні якості та цінності працівника, до зовнішніх – місце праці, проживання, політика держави і т.д.

Безумовно, що для створення мотиваційних заходів на перше місце слід винести особисті потреби даної людини, її цінності і цілі. Вже далі слід розглядати зовнішні фактори.

Підсумовуючи все вищесказане, можна сформулювати визначення поняття «мотивація».

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на поведінку людини через призму особистісних якостей і стимулюють її діяльність для досягнення цілей [6, с. 55].

Для мотивації персоналу потрібно враховувати безліч складових:

- заохотити працівників ефективно працювати;

- забезпечити рівномірний розподіл праці;
- створити здорову конкуренцію між працівниками;
- мотивувати працівника освоїти володіння робочими агрегатами;
- спонукати працівника до кар'єрного зростання.

Поряд з цим при розгляді питання мотивації ми зустрічаємося з іншими суміжними термінами. Ось деякі з них:

- мотиватори – це ті фактори, які впливають на бажання людини діяти;
- мотиваційний потенціал працівника – особисті якості працівника, які визначають його продуктивність праці, за наявності мотиваційної системи (самовідданість роботі, конкурентоспроможність, здібності);
- багатство мотивації персоналу – сукупність та різноманітність методів заохочення працівників до ефективної і продуктивної роботи;
- направленість мотивації – створення заохочувальної системи в певному руслі відповідно з вибраними цілями;
- сила мотивації – ступінь впливу мотиваційних факторів на бажання особистості працювати і досягти мети.

Можна зробити логічний висновок про те, що дії людини стимулюються як її особистими потребами, так і зовнішніми чинниками. Часто середовище створює внутрішній конфлікт між бажанням і можливостями. Саме тому важливо знайти підхід до кожного працівника, враховуючи співвідношення різних мотивуючих факторів. Одних людей більше спонукають внутрішні фактори, інших – зовнішні. Хтось «активується» завдяки премії, а хтось очікує підвищення, інший працівник чекає прилюдної похвали. Впливати тільки одним видом мотивації немає змісту, оскільки спрогнозувати стовідсотковий результат на практиці просто неможливо. Також не варто чітко розмежовувати зовнішню і внутрішню мотивацію. Вони повинні «переплітатися» і комплексно впливати на особистість. Ідеальний варіант – коли зовнішні стимули створюють внутрішню мотивацію.

Виконуючи роботу, людина завжди очікує отримати винагороду. Це є ключовий стимулюючий фактор.

Під винагородою розуміється щось цінне для людини. Виділяють зовнішні та внутрішні винагороди. До внутрішніх можна віднести важливість посади, можливість кар'єрного зростання, хороший колектив. Разом з тим, зарплата, премії, переваги посади (автомобіль, страхівка, покриття певних витрат) є зовнішньою винагородою [47, с 137].

Мотивація не одразу, а поступово впливає на поведінку людини. У цьому процесі можна виділити 6 умовних стадій. Їх ми розглянемо у наступній таблиці (див. рис.1.1) [43, с. 17].

I стадія – у людини виникає потреба, їй чогось не вистачає.

II стадія – людина шукає шляхи задоволення своїх потреб.

III стадія – людина визначається з діями, які потрібно виконати для того, щоб задовольнити потребу.

IV стадія – активні дії людини.

V стадія – результат - отримання винагороди.

VI стадія – емоційне піднесення як результат досягнення цілі.

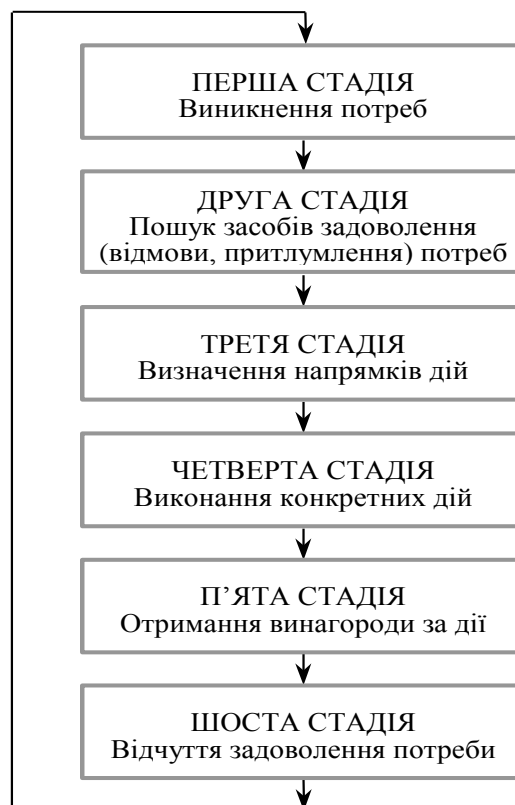


Рис.1.1. Схема процесу мотивації [43, с. 17]

Створюючи мотиваційну систему, потрібно одразу враховувати, якою «ціною» будуть досягнені поставлені цілі. Часто працівники спочатку добре заохочені, але зависока інтенсивність праці зводить нанівець їх ентузіазм. Тому важливо подбати про відпочинок. Неналежні умови праці також можуть провокувати погану продуктивність. Знову залучаться певні кошти. Ось так поряд з мотивацією слід враховувати і різноманітні проблеми, які можуть звести всю систему нанівець.

З іншої сторони, проблеми можуть виникати через нерозуміння працівником поставлених завдань, через його недосвідченість або недостатню кваліфікацію. Ретельний добір працівників у компанію значно полегшує всю наступну роботу.

Мотиваційну систему часто розглядають як частину соціально-трудова відносин. А все тому, що вона дозволяє реалізувати цілі господарських суб'єктів.

Соціально-трудова відносини передбачають взаємодію між працівниками і їх роботодавцями. Вони є важливою частиною суспільних відносин і являють собою основу соціально-економічного розвитку. Ці відносини визначають рівень життя населення і всі пов'язані з ним питання. Аналізуючи і опрацьовуючи ці показники, створюється мотиваційна складова, яка покликана оптимізувати відносини між роботою і капіталом.

1.2. Сутність основних теорій мотивації персоналу та їх вплив на практику управління

Говорячи про мотивацію персоналу, можна задатися питанням: а звідки ж виникли перші витoki цього поняття та які методи використовувалися на його зародках?

Якщо пригадати часи рабовласницького ладу, то, безперечно, мотивацією раба працювати був страх отримати тілесне покарання. Трохи пізніше працівники працювали за певну винагороду, яка і була стійким стимулом. Згодом люди додумалися поєднати цих два методи: винагорода за виконання справи і покарання за її невиконання. Так з'явився так званий метод «батога і пряника».

Глобально над проблемою мотивації працівників почали задумуватися в період капіталізму. Економіст Адам Сміт став першим, хто почав вивчати дане питання з економічної точки зору. Він зробив висновок, що люди завжди керуються економічною вигодою і прагнуть покращити свій матеріальний стан. Це і є головним мотивом працювати [43, с.23].

Пізніше дане питання почали вивчати й інші науковці. Відомі напрацювання в цій галузі належать Ф.Тейлору, Ф. Гілберту, М.Фоллету, А.Файолю, Г.Емерсону та Е.Мейо.

Українські вчені також не залишилися осторонь вивчення питання мотивації. Розглянемо їх погляди.

М.Вольський (1834-1876) ставив на перше місце покращення фізичних, інтелектуальних та моральних умов життя особи.

Г. Цехановецький (1833—1889) вважав, що люди – особи егоїстичні, завжди прагнуть «виїхати вгору» за рахунок інших. Тому пропагував створення умов «змагання» у колективі.

М. Туган-Барановський (1865—1919) є автором класифікації потреб людини. Він виділив 5 груп потреб:

- 1) фізіологічні;
- 2) статеві;
- 3) симптоматичні інстинкти та потреби;
- 4) альтруїстичні;
- 5) потреби практичного характеру [77, с.133].

Туган-Барановський був глибоко духовною людиною, а тому на перший план ставив психологічний клімат у колективі, моральність та духовний розвиток особистості.

Рушійним кроком у розвитку теорії мотивації стало створення «Школи наукового управління». Її засновниками були Ф.Тейлор та однодумці. Їх напрацювання відкрили цілий світ знань про організацію праці. Вони відкинули доцільність тримання працівника на межі голоду і вдосконалили метод «батога і пряника». Саме ця школа запровадила залежність платні від зробленої роботи. В результаті спостерігалось підвищення продуктивності праці та раціоналізація процесів на виробництвах.

Наступним етапом у розвитку теорії мотивації стало створення так званої «Школи людських відносин». Американськими вченими протягом п'яти років проводилися дослідження про вплив психоемоційних факторів на мотиваційну складову. Так, у групі жінок зміна авторитарного керівника на більш демократичного призвело до різкого підвищення продуктивності праці. Таким чином було спростовано висновки їх попередників про те, що для прагнення людини добре працювати достатньо добре злагодженої системи керівництва та контролю. Вони винесли на вищий щабель особисті потреби людини, такі як відчуття «командного духу», підтримки, психологічного комфорту. Основоположником цього напрямку став Е.Мейо [43,с.26].

60-70-ті роки XIXст. відзначилися новими дослідженнями у сфері мотивації. В цей період американський соціолог Д. Мак-Грегор дав життя теорії «співучасті». Він пропагував демократичний підхід до управління працею, а також залучення працівників до керівництва процесами як шлях активізації їх бажання до особистісного зростання.

Вчені, що далі, то більше переосмислювали підходи до питання мотивації. Постійно змінювався погляд на роль і місце людини на виробництві. Особистість стає центральним поняттям на виробництві. Вчені відкинули простий підхід до мотивації, почавши розглядати її комплексно: для

особистості важливо не лише оплата праці, а й потенціал організації, кар'єрний зріст, конкурентоспроможність працівників і т.д.

Теорії мотивації поділяють на змістові та процесуальні. Розглянемо найбільш відомі з них.

Змістові мотиваційні теорії розглядають чинники, які впливають на діяльність і поведінку людини. Вони аналізують як потреби впливають на трудовий потенціал та мотивацію, дають відповідь про питання ієрархії та першочерговості певних потреб особистості.

Найбільш відомими змістовими теоріями мотивації були:

- 1) ієрархічна теорія потреб Маслоу;
- 2) теорія Альдерфера;
- 3) теорія двох факторів Герцберга;
- 4) теорія набутих потреб Мак-Клелланда.

А. Маслоу був першим дослідником, який відкрив очі менеджерам компаній на світ потреб людини як працівника. Він відкрив прямий вплив потреб на мотивацію праці, розклав потреби по важливості у, так звану, ієрархію. Це був справжній прорив у галузі менеджменту. Ось основні ідеї Маслоу:

- у кожної людини є потреби;
- всі потреби можна об'єднати у групи;
- існує певна ієрархія потреб;
- завжди є якась незадоволена потреба;
- у кожної людини завжди присутні одразу декілька потреб;
- задоволення потреби іде від основи піраміди (першочергові) до її вершини (другорядні), тобто знизу вгору;
- те, як людина поводить себе, визначає її першочергова потреба;
- після того, як людина задовольняє свої основні потреби, нею починають керувати потреби вищого рівня;
- для задоволення потреб вищого рівня є набагато більше способів, ніж для задоволення основних потреб.

Розглянемо таблицю Маслоу, у якій він показав ієрархію потреб (див. рис. 1.2) [43, с. 27].



Рис. 1.2. Ієрархія потреб А. Маслоу [43, с.28].

Перші два щаблі, тобто фізіологічні потреби та потреби у безпеці, виділяють у першочергові або ж первинні. Всі вищі відносять до другорядних, або вторинних. Первинні потреби є природженими і присутні у кожного з дитинства, вторинні ж мають психологічний характер.

Розглянемо детально кожен елемент піраміди.

До фізіологічних потреб належать потреби в їжі, питті, кисні, одязі і т.д. Тобто це всі ті потреби, які допомагають нашому організму функціонувати в належному стані.

Під потребами в безпеці маються на увазі бажання відчувати захист, упевненість у майбутньому, розуміти, що ніхто не завдасть тобі ні фізичного ні психологічного насилля. Люди бояться як побиття, так і знуцань у вигляді словесних образ і придирства.

Наступними за важливістю виступають потреби у прихильності. Це прагнення особистості відчувати себе частиною колективу, брати спільну участь і справах компанії, відчувати прихильність і підтримку від інших.

Потреби в повазі означають внутрішнє бажання бути впевненим, авторитетним, конкурентоспроможним.

Найвищий щабель займають потреби самореалізації. Вони включають в себе весь спектр потенціалу особистості: використання здібностей, умінь, знань, досвіду. Це вся творча сторона людини. Ці потреби характеризуються індивідуальністю.

Кожен керівник повинен мати в озброєнні теорію Маслоу. Потрібно вивчати працівника, знати, якими потребами він керується в даний момент, що для нього пріоритетно. Таким чином, він зможе вдало мотивувати особу і, при цьому, дати їй можливість реалізувати свої цілі.

Як і кожна теорія, теорія Маслоу має свої недоліки. Так, автор не дає чіткого пояснення про зародження конкретних потреб. Це часто пов'язують з його загальницьким підходом до особистості людини.

Відомий вчений К.Альдерфер в основу своєї теорії також поклав потреби людини. У своїй теорії “ERG” (від англ. existence — існування, relatedness — взаємозв'язки, growth — ріст) він класифікував потреби у 3 групи:

I – потреби існування;

II – потреби зв'язку;

III – потреби зростання.

Альфредер, як і Маслоу, дотримувався думки, що людина задовольняє свої потреби за певним порядком. Також схожість можна відмітити і у тому, що первинні потреби Маслоу збігаються з першою ланкою потреб у Альфредера (фізіологічні потреби та потреби безпеки). Та і решта потреб також перекликаються.

Друга група потреб, до якої вчений відніс бажання особистості бути членом колективу, мати друзів, практично тотожні з бажанням прихильності у піраміді Маслоу.

Потреби зростання перегукуються з потребами самореалізації теорії Маслоу. Вони включають в себе бажання бути впевненим у собі, самоствердитися, досягти певного статусу.

Розглянемо порівняльну таблицю цих двох теорій (див. рис. 1.3).

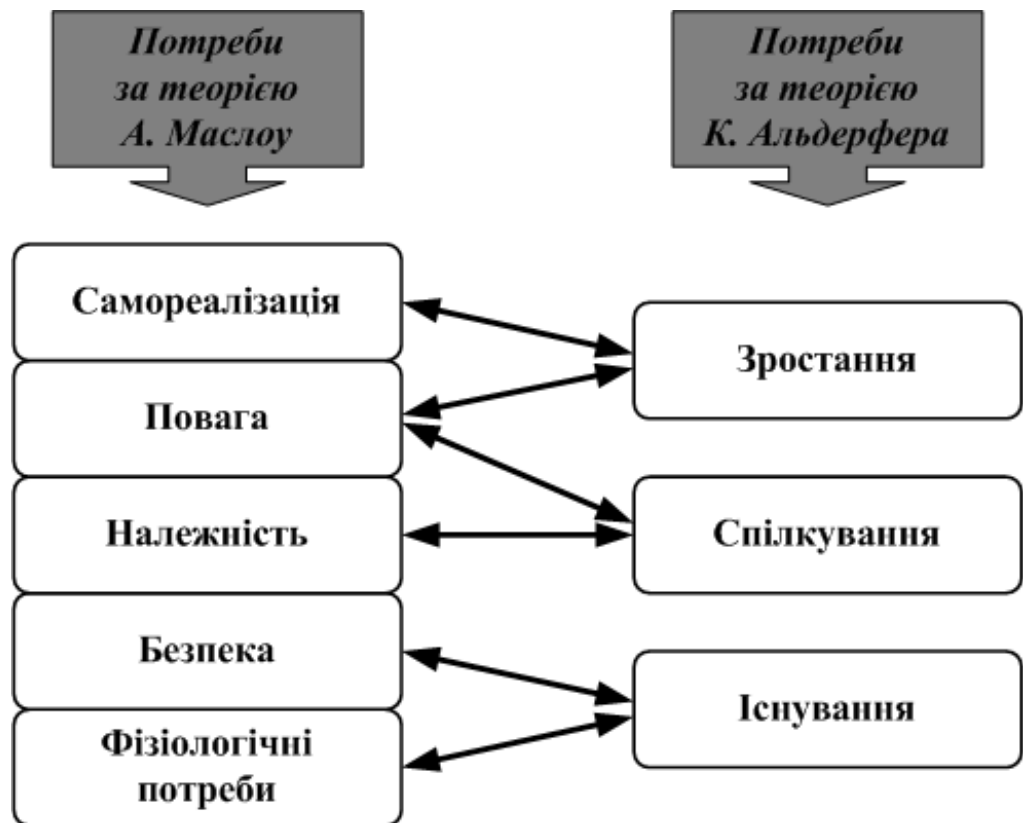


Рис. 1.3. Порівняльна таблиця потреб за Маслоу та за Альфредером [77, с. 135]

Деяка різниця у цих двох теоріях все ж спостерігається. Так, Маслоу говорив про те, що потреби задовольняються строго по піраміді знизу вгору. Тобто спочатку задовольняються потреби першочергові, після чого людина переходить до вищого щабля. Альфредер, у свою чергу, стверджував, що незадоволена потреба з вищого рівня спонукає людину досягти задоволення потреби нижчого рівня. На це йдуть всі сили і дії особистості. Він розглядав як рух знизу вгору, так і у зворотному напрямку. Наприклад, якщо людина не отримує визнання у колективі, то вона покладе свої сили на покращення свого матеріального стану, буде більше працювати, щоб досягти статусності. Такий процес «опускання» вниз Альфредер назвав фрустрацією – поразкою. Наприклад, якщо компанія не може забезпечити працівнику кар'єрне

зростання, то особа може більше сил вкладати на реалізацію потреб зв'язку або взагалі існування.

Розглянемо схему задоволення потреб за Альфредером (див. рис. 1.4).

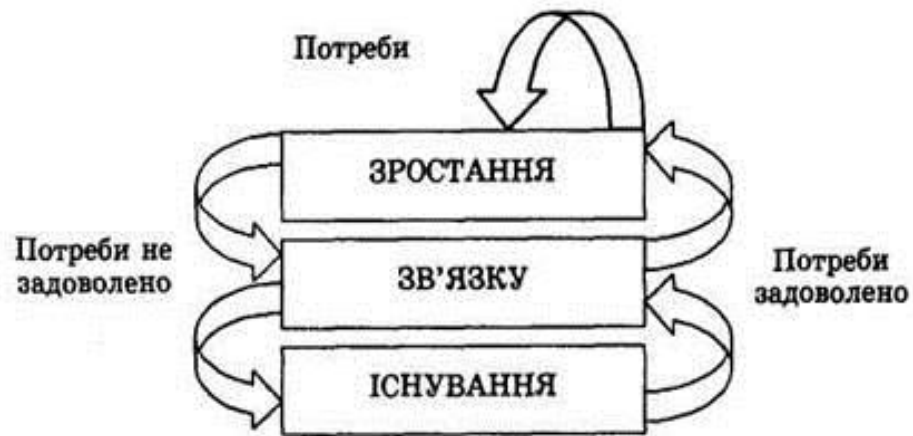


Рис. 1.4. Схема потреб теорії К. Альфредера [77, с. 136]

Даний підхід до потреб вимагає від керівників постійного відстежування потреб працівників для вчасного реагування і підвищення мотивації праці.

Наступною і дуже важливою в історії розвитку мотиваційної сфери стала теорія двох факторів, автором якої був Герцберг. Вчений проводив дослідження впродовж 50-60 рр. XX ст. і виявив фактори, які мотивують або демотивують людину. Результати досліджень показали, що керівник не завжди може вплинути на поведінку працівника лише створенням чи усуненням певних факторів. Так, якщо прибрати фактори, які спричиняють незадоволення, то це далеко не гарантуватиме збільшення задоволення і посилення мотивації. І з іншої сторони: якщо певний фактор сприяє підвищенню рівня задоволення, то це не означає, що при його зникненні буде збільшуватися незадоволення.

Герцберг пов'язує процес задоволення потреб із внутрішніми факторами, які мають безпосередній зв'язок зі змістом праці. Вони мають суттєвий мотиваційний вплив на особу. І, при цьому, при їх відсутності не спостерігається різкого спаду і невдоволення. До таких факторів Герцберг відніс:

- досягнення;
- визнання;
- відповідальність;
- кар'єрний ріст;
- творчу сторону роботи.

При умові реалізації цих факторів вони є мотиватором її праці.

Процес незадоволення Герцберг пов'язує із зовнішніми факторами: оточення, колектив, керівництво і т.д. При їх недостатці працівник демотивується і зростає його незадоволення. При цьому наявність зовнішніх факторів ще не є гарантом мотиваційного впливу на працю. Автор пояснює це тим, що «здорова» обстановка в колективі сприймається працівниками як щось звичне і належне. Часто зовнішні фактори називають «факторами здоров'я» або гігієнічними. До них належать:

- безпека праці;
- оплата праці;
- режим дня;
- умови на робочому місці;
- стосунки у колективі;
- ставлення керівництва.

Таблиця факторів Герцберга зображено на рис. 1.5 [43, с.34].

Наступною розглянемо теорію набутих потреб Мак-Клелланда. Вчений вважав, що наші потреби формуються з дитинства і протягом усього життя як результат впливу зовнішніх факторів: виховання, релігії, взаємодії з іншими людьми тощо. Наприклад, батьки можуть привити дитині прагнення до кар'єрного зростання, підтримуючи її бажання у досягненні мети.

Мак-Клелланд виділив потреби у три групи:

- I – успіху;
- II – влади;
- III – належності.

Автор називає їх потребами високого рангу, оскільки в сучасному суспільстві нижчі в більшості задоволені.

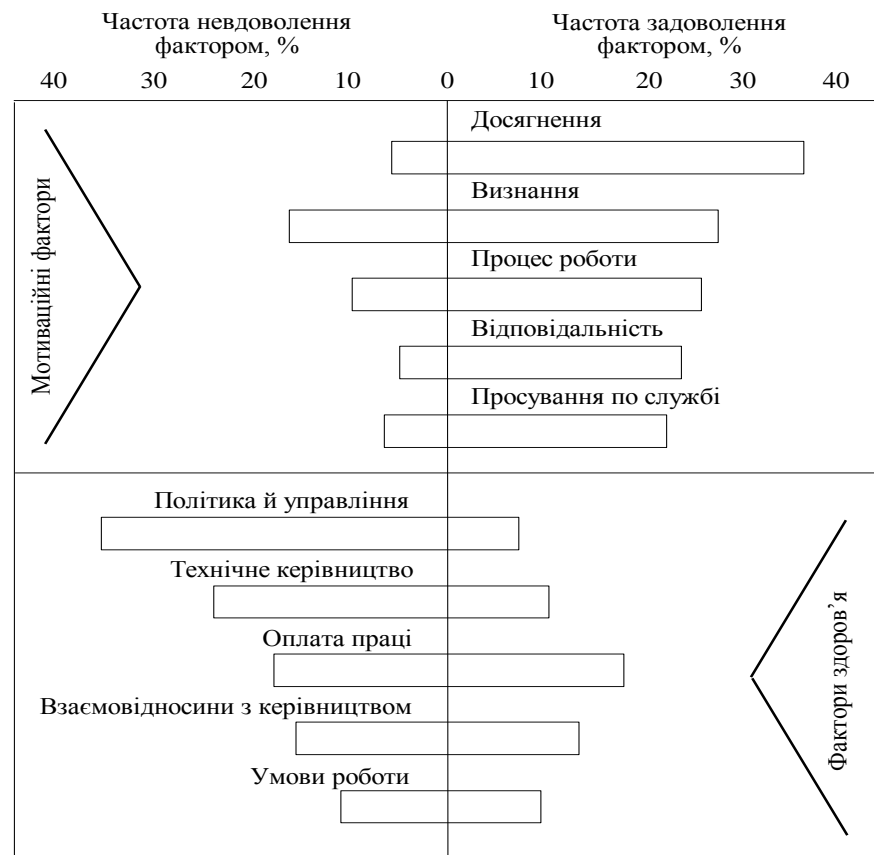


Рис. 1.5. Мотиваційні фактори і фактори здоров'я за теорією Герцберга [43, с.34]

Автор вважає, що рівень розвитку вищих потреб має суттєвий вплив на людину, є стійким мотивуючим фактором її діяльності.

Характеристику цих потреб зображено на рис. 1.6 [77,с. 135].

Згідно даної теорії, усі потреби взаємопов'язані і не мають певного ієрархічного порядку. Вони всебічно впливають на особистість та її поведінку. Це відрізняє її від попередніх змістових теорій мотивації.

Іншою групою теорій, які займалися вивченням мотивації, є процесуальні. Їх підхід до мотиваційної складової праці є дещо іншим, ніж у змістових теорій. Так, вони не відкидають впливу потреб на поведінку людини, але і не вважають її основним визначальним фактором. Процесуальні теорії розглядають

поведінку людини як результат її очікувань і сприйняття світу. Ці теорії вивчали, як людина вибирає методи досягнення своєї мети, змінюючи поведінку і дії в залежності від ситуації.

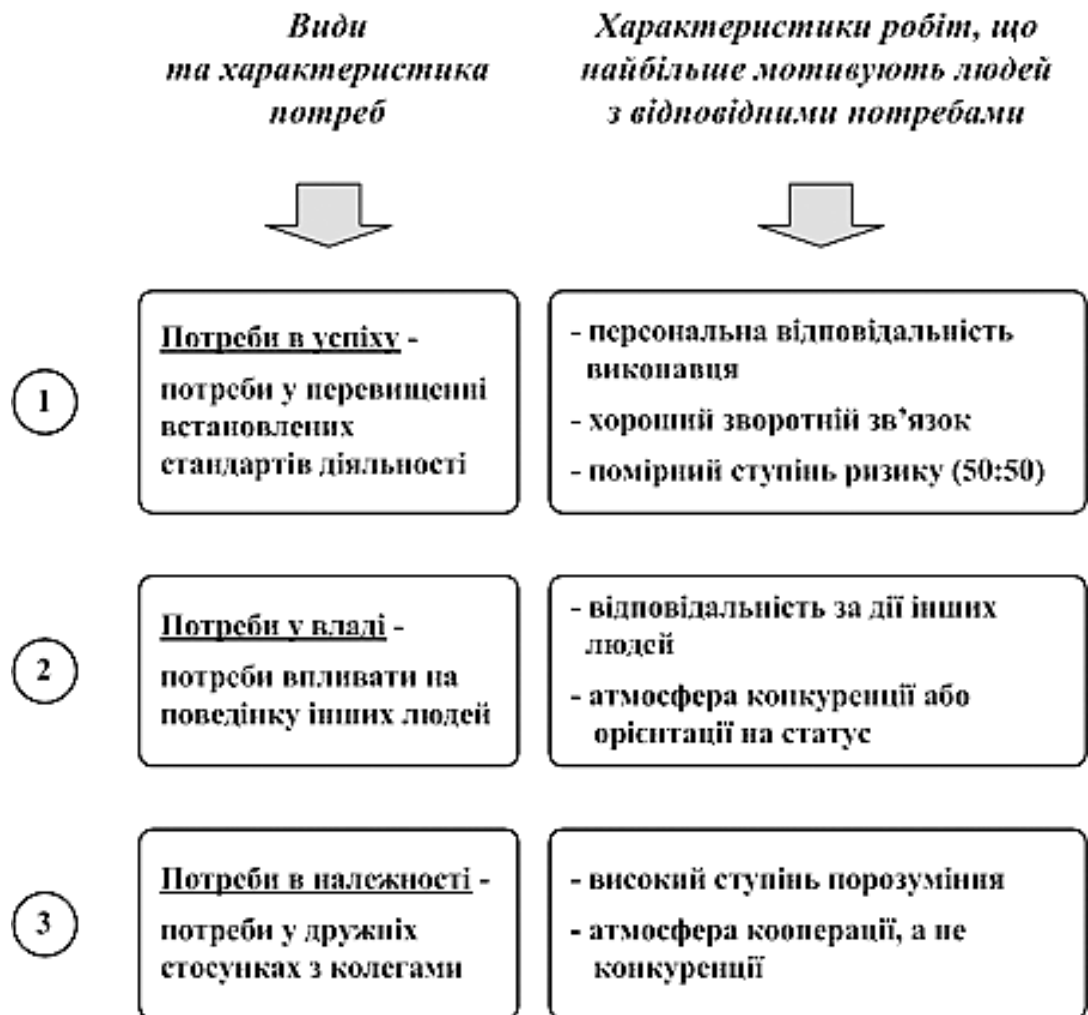


Рис. 1.6. Характеристика потреб за Мак-Клелландом [77,с. 135].

Загалом концепцію цих теорій можна пояснити наступним чином: якщо працівник отримує завдання, то він оцінює вигоду і винагороду для себе, потім співвідносить свої можливості і вміння – і, як результат, обирає певний вид поведінки, найбільш доцільний на його погляд.

Найбільш відомими процесуальними мотиваційними теоріями є:

- 1) теорія очікувань;
- 2) теорія справедливості;
- 3) концепція партисипативного (спільного) управління;

4) модель Портера-Лоулера.

Основним об'єктом вивчення у теорії очікувань є залежність людських поведінкових реакцій на події і обставини. Наприклад, чого людина чекає від своєї роботи, що їй подобається робити, яку винагороду вона хоче отримати за свою роботу, які зусилля вона докладе заради здійснення мети.

Дана теорія виникла у 30-ті роки ХХ ст. завдяки працям К.Левіна та В.Врума. Вона виділила три важливі зв'язки:

- 1) затрати праці – результати;
- 2) результати – винагорода;
- 3) валентність (рівень задоволення винагородою) [43, с. 39].

Перед тим, як приступити до виконання роботи, людина задається питаннями: для чого це робити, що за це отримає і чи буде цінною буде винагорода. Модель теорії очікувань розглянемо за допомогою наступної схеми (рис. 1.7).

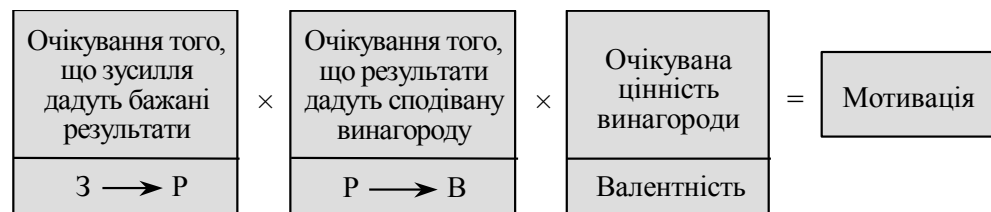


Рис. 1.7. Модель мотивації за Врумом [43, с. 39]

На даній схемі показано як співвідносяться між собою:

- затрати праці (З) і результати (Р);
- результат (Р) і винагорода (В);
- винагорода (В) і валентність.

За допомогою формули це можна записати наступним чином:

$$\text{Мотивація} = (З \rightarrow Р) \times (Р \rightarrow В) \times \text{Валентність}$$

Теорія очікувань показала менеджерам, що люди керуються не лише потребами, а й очікуваннями. Отож, для мотивування працівників керівникам потрібно детально і досконало вивчати своїх підлеглих. Також варто співвідносити обсяг винагороди з очікуваннями працівників.

Автором наступної процесуальної теорії став С.Адамс. Він зробив свої висновки після проведення досліджень в компанії «Дженерал Електрик». Адамс побачив, що люди завжди і всюди чекають справедливості. Кожна особа прагне, щоб її працю гідно оцінювали, хвалили за старання, винагороджували досягнення. Якщо працівника, в порівнянні з іншими, не помічають, або ж, що гірше, понижають його заслуги, то це викликає внутрішній бунт і протест, відчуття дискримінації. Відповідно і мотивація до праці зводиться до нуля. Саме вплив справедливості на мотивацію людини став ключовим елементом теорії Адамса, яка отримала назву «теорія справедливості».

Суть теорії справедливості полягає у тому, що люди постійно порівнюють ставлення до себе і до інших працівників, оцінюють, наскільки однаково відносяться та чи однаково оцінюють працю всіх осіб у колективі. В результаті такої оцінки, людина змінює свою поведінку, в залежності від того, задоволена вона чи ні.

Розглянемо ключові терміни теорії справедливості.

Сприйнята винагорода індивіда — суб'єктивна оцінка особи своєї винагороди за результати праці.

Сприйнята винагорода інших — суб'єктивна оцінка особи величини винагороди всіх інших працівників.

Сприйняті витрати індивіда — суб'єктивна оцінка особою того, яких зусиль вона доклала для того, щоб отримати винагороду. Сюди включаються як фізичні зусилля, так і кваліфікація працівника, стаж, посада тощо. Дана оцінка є суто індивідуальною і залежить від самооцінки та сприйняття себе.

Сприйняті витрати інших — оцінка особою того, яких зусиль довелося докласти іншим працівникам для виконання того чи іншого завдання. Зазвичай люди порівнюють себе з колегами, які знаходяться на тому ж щаблі кар'єрного росту.

Норма — це співвідношення сприйнятих витрат до сприйнятої винагороди. Розрізняють два види норм:

1) відношення сприйнятої винагороди особи до сприйнятих власних витрат;

2) відношення сприйнятої винагороди інших до сприйнятих витрат інших.

Теорія справедливості відстоює думку, що для особистості дуже важливим є співвідношення власної норми з нормою інших. У випадку, якщо людина вважає, що норми однакові, то навіть при низькій платі за працю вона буде задоволеною, оскільки до всіх ставляться однаково. Якщо ж людина бачить норми різними, то у ній породжується відчуття несправедливості [43, с. 40].

Дана теорія спростовує думку про те, що нерівність підштовхує людей до покращення якості праці, а рівність позбавляє мотивації і «азарту». Адже мається на увазі рівність у ставленні та оцінці праці, а не радянська «зрівнялівка», яка давала однакову винагороду на посаді, не враховуючи продуктивності праці. Рівність передбачає аналіз вкладених зусиль і їх винагороду в однаковому розмірі за одну і ту ж роботу.

З теорії справедливості можна зробити наступні висновки:

- дуже важливо відкрито інформувати працівників про оплату праці, розміри винагород, а також конкретні вимоги до роботи;

- люди комплексно оцінюють винагороду за працю, тому зарплата не є єдиним її елементом (важлива ще похвала, подяка, підвищення);

- для вдалого мотивування працівників дуже важливим є визначення винагороди за конкретну роботу, яка буде однаковою для всіх, що створює здорову робочу атмосферу без заздрості і психологічного конфлікту;

- потрібно слідкувати за тим, чи відчують працівники справедливе ставлення з боку керівництва, а для цього проводити моніторинг оцінки справедливості.

Ще одним цікавим підходом до теми мотивації вирізнялася концепція партисипативного управління. Поняття «партисипація» походить від англійської мови і означає залучення працівників до управління компанією [43, с.43].

Людина – це насамперед особистість з власними амбіціями. Для неї не настільки важливо задовольнити первинні потреби в їжі і т.д., як проявити свою індивідуальність. Особі дуже лестить, якщо їй довіряють брати участь у прийнятті рішень відносно роботи і розвитку організації, в котрій вона працює. Адже кожен хоче відчувати себе важливим і авторитетним.

Концепція партисипативного управління висвітлює думку про те, що залучення працівника до справ, які виходять за межі його обов'язків, стає стимулом до покращення продуктивності праці. Це пояснюється тим, що працівник відчуває свою важливість, отримує задоволення від виконаної роботи і починає працювати з ентузіазмом і більшою силою.

Дану теорію можна вважати відгуком демократичного підходу у сучасному світі, що набуває все більшої популярності.

Розглянемо, яким чином може реалізуватися партисипативний підхід.

По-перше, працівник може самостійно визначати свій графік роботи, впроваджувати власні методи та підходи до роботи, а також обирати засоби для виконання завдань.

По-друге, працівник, виходячи з оцінки своєї компетентності і бажання росту, може визначати цілі своєї роботи і терміни її виконання.

По-третє, працівник зацікавлений у результатах своєї праці, а тому він автоматично стежить за якістю продукції.

По-четверте, працівники можуть, за бажанням, утворювати групи для спільної роботи. Це створює здорову робочу атмосферу і кращу взаємодію людей у колективі, що тим самим покращує результати праці.

По-п'яте, працівники залучаються до управлінських рішень, що дає подвійний позитивний результат: самі працівники вдовольняють свою потребу у самовираженні, а керівництво може скористатися новими ідеями, що позитивно вплинуть на роботу підприємства.

Але ці елементи мають використовуватися в тісному переплетенні та доповнювати один одного.

Ідеї партисипативного управління частково перегукуються з ідеями інших теорій мотивації. Так, залучення працівників до вирішення питань компанії сприяє задоволенню потреби в самореалізації та самоствердженні.

Для менеджерів компанії концепція спільного управління дає комплекс порад і вказівок для побудови мотиваційної сфери. Дана теорія передбачає лише часткове залучення працівників до управління, і аж ніяк не повну передачу уповноважень керівництва. Партисипація ніяк не зміщує роль і важливість керівника, а навпаки презентує його як мудру людину, яка завжди вислухає думку інших. Повну владу у вирішенні питань може бути передано у малих групах нижчих ланок працівників. Тобто у колективі найманих працівників обирається відповідальний, який несе на собі вагу прийняття рішень щодо роботи групи.

Головні цілі партисипативного управління такі:

- досягти високого рівня задоволеності працівником від виконання своєї роботи;
- в результаті запроваджених дій, отримати продуктивне і ефективне виробництво.

Наступною процесуальною теорією мотивації, що має вагомий вклад в розвиток теорії мотивації, є модель Портера-Лоулера. Названа вона так за прізвищами її авторів – Лаймана Портера та Едварда Лоулера. У своїх працях вони поєднали ідеї теорії очікувань і теорії справедливості.

У моделі Портера-Лоулера вчені виділили 5 основних категорій:

- 1) зусилля;
- 2) сприйняття;
- 3) стримані результати;
- 4) винагорода;
- 5) міра задоволення [43, с. 45].

Розібратися в механізмі дії мотивації нам допоможе наступна схема (див. рис. 1.8).

Як видно зі схеми, результати роботи працівника залежать від його зусиль (3), здібностей працівника (4) та оцінки ним своєї ролі (5).

Докладені зусилля (3) залежать від цінності винагороди (1) та від того, як працівник оцінює винагороду за свої зусилля (2).

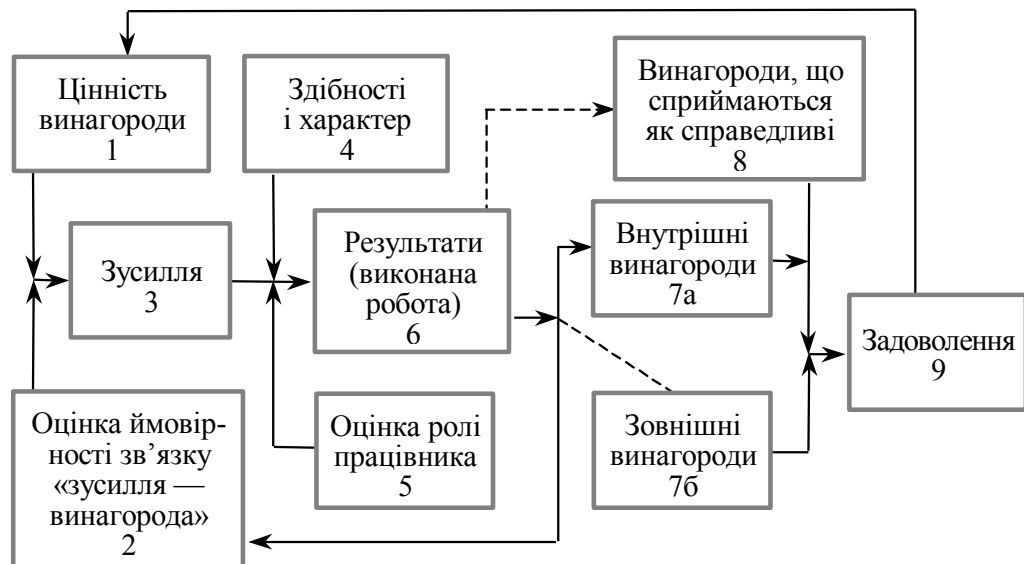


Рис. 1.8. Модель Портера-Лоулера [43, с. 45]

Результати роботи (6) ініціюють зовнішні (7б) і внутрішні (7а) винагороди. Внутрішні винагороди являють собою ті відчуття, які виникають у працівника у процесі праці: задоволення роботою, самовираження, самоповага тощо. Зовнішні винагороди – це ті, які дає працівнику підприємство за його працю – зарплата, премія, похвала, підвищення.

Як бачимо, на даній схемі, зв'язок між результатами роботи та зовнішніми винагородами є можливим, але не обов'язковим, тому він позначений пунктирною лінією.

Винагороди, що сприймаються як справедливі (8), мають суб'єктивний характер, адже кожен по-різному оцінює чи справедливо його винагороджують за його працю. Саме тому з результатами (6) вони також поєднані пунктирною лінією.

В результаті отримання зовнішніх (7б) і внутрішніх (7а) винагород людина отримує задоволення (9) від своєї праці. А вже наскільки сильним буде задоволення, визначає цінність винагороди (1) для працівника. Цей фактор

визначить подальшу поведінку і мотивацію працівника (чи варто працювати за таку винагороду).

Модель Портера-Лоулера має суттєве значення в теорії мотивації. Вона показує як об'єднані всі складові мотиваційної сфери у одну систему. Адже тут поєднані і зусилля, і здібності, і результати праці, і винагороди за неї, а також задоволення від виконаної роботи.

Теорій мотивації багато. Всі вони чимось різні і, водночас, чимось схожі. Менеджери у компаніях повинні досконало вивчити кожен з них і створити цілу систему мотивації персоналу, враховуючи всі сучасні дані досліджень.

За допомогою аналізу змістових і процесуальних теорій мотивації, які доповнюють одна одну, вмілий керівник зможе створити потужну систему управління, де працівники будуть мотивовані, оскільки будуть враховані їх потреби і бажання, особисті прагнення, інтереси і вподобання.

1.3. Структура компенсаційного пакета підприємства

У наш час ефективність діяльності організації в багатьох аспектах залежить від трудового потенціалу організації. Для залучення і утримання на підприємстві висококваліфікованого персоналу, а також мотивації персоналу на досягнення цілей організації досить актуальною стає проблема формування компенсаційного пакета як способу матеріального стимулювання.

Термін «компенсаційний пакет» почали використовувати у професійній і науковій лексиці з кінця 90-их рр. XX ст. — початку 2000-их рр. Однією з причин його поширення у теорії та на практиці стала популяризація праць відомих теоретиків західного компенсаційного менеджменту: М. Армстронга, Т. Стівенса, Дж. Мілковича, Р. Хендерсона, Дж. Ньюмана та ін. . Чимало науковців (С. Бабін, С. Бабіна, Л. Бабиніна, І. Алієв, Н. Горелов, І. Поварич, В. Соломанідін, Т. Соломанідіна, А.Федченко, Ю. Ершова) займалися

дослідженням розуміння та складових компенсаційного пакету, питань його формування та компенсаційної моделі оплати праці [4;5;33;44;51;69;86;98;102].

В даний час в науковій літературі серед науковців та практиків відсутній однозначний підхід до визначення сутності компенсаційного пакета. Е.Лановенко обґрунтовує необхідність використання терміна «компенсаційний пакет» тим, що «йдеться про компенсацію остільки, оскільки людина працюючи на роботодавця витрачає власний час та здоров'я, а також вкладає у роботу свої знання, вміння, інтелектуальний потенціал [51,с.85]. При цьому робиться особливий наголос на тому, що компенсації об'єднані в пакет, тобто йдеться про комплексну систему винагороди». Сучасна система компенсацій складається не тільки з грошової винагороди, але й включає ще і соціальні пільги. Необхідність розгляду в одному пакеті і заробітної плати та соціальних послуг базується на тому, що сьогоdnішній ринок праці характеризується відносною стабільністю й однорідністю у сфері оплати роботи. Відповідно до рівня освіти і досвіду, працівник може розраховувати на визначений рівень заробітної плати, який йому можуть запропонувати на багатьох підприємствах, тим більше, якщо це працівник висококваліфікований. Завдяки цьому виникає потреба використання «соціальних приманок», тобто послуг та додаткових соціальних пільг, які допоможуть підприємствам зацікавити нових працівників і закріпити старих. Крім того, це дозволить працівникам підприємства відчутти причетність до тієї організації, де вони працюють.

Л. Бабиніна тлумачить його як прямі та непрямі відшкодування організацією розумових та фізичних зусиль, які витрачаються співробітниками для діяльності та розвитку компанії [4, с. 32]. У свою чергу, на думку Є. Б. Моргунова, компенсаційний пакет – це система зовнішніх винагород найманому працівнику за результати його роботи виражені у грошовому вимірі [54, с. 270]. При цьому акцент робиться на зовнішній матеріальній винагороді. Необхідність внутрішньої винагороди та нематеріального стимулювання не розглядається.

Проте такий підхід не повною мірою відображає сутність компенсаційного пакета і не дозволяє достатньо повно мірою використати всі можливі стимулюючі важелі на працівників, щоб задовольнити їх потреби.

Протилежної думки дотримуються автори, які вважають, що під компенсаційним пакетом слід розуміти різні пільги, що одержує працівник, за виключенням заробітної плати, які підвищують рівень його життя [100]. Таке визначення не зовсім коректне, оскільки будь-яка винагорода за працю, у тому числі зарплата, і є компенсацією за надання свого часу, здоров'я і результатів роботи працівником. Пільги, які надаються роботодавцем, у сучасній літературі мають назву «соціальний пакет». Отже, ототожнювати поняття «соціальний пакет» і «компенсаційний пакет» не слід, оскільки останнє набагато ширше і включає до свого складу соціальний. Також можна зустріти більш широке трактування цього поняття: компенсаційний пакет – це будь-яка матеріальна та нематеріальна винагорода, яку організація гарантує працівнику як за конкретні результати його праці, так і за те, що він є частиною однієї великої команди [102, с. 12]. При цьому компенсаційний пакет розглядається як елемент організаційної культури підприємства, а не тільки як такий, що виконує стимулюючу функцію та поліпшує якість персоналу у аспекті трудового життя. Ю. Єршова поділяє наведену раніше думку та дає таке визначення: «Компенсаційний пакет – матеріальна або нематеріальна винагорода, яку одержує співробітник як компенсацію за надання організації свого часу, здоров'я і результатів роботи» [33].

Підсумовуючи все написане вище, можна сформулювати визначення компенсаційного пакету. Він є відшкодуванням організацією певних зусиль працівника у вигляді винагороди, що веде за собою підвищення результативності та якості роботи. Таким чином, він керує соціально-трудою сферою підприємства.

Надання працівникам компенсаційного пакета є проявом корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Роботодавці, надаючи працівникам

компенсаційний пакет, не тільки підвищують імідж компанії на ринку, але і стимулюють працівників до підвищення продуктивності праці.

Задоволеність персоналу наданим компенсаційним пакетом залежить від знання організацією потреб працівників в окремих компонентах компенсаційного пакета, від ступеня і глибини опрацювання структури та механізму формування компенсаційного пакета. Недостатня увага організації до очікувань працівників може призвести до збільшення числа незадоволених працівників, зниження рівня лояльності персоналу і, як наслідок, появи загроз кадрової безпеки з боку працівників, підвищення рівня плинності.

Досліджуючи структуру компенсаційного пакету, слід виділити його структурні елементи.

Різні вчені підійшли до цього питання по-різному. Так Є. Лановенко основними складовими компенсаційного пакету вважає грошові винагороди і соціальні пільги [51, с. 86]. А. Сосновий виділив 3 його складові: основна зарплата, додаткова оплата, соціальні виплати [86]. Л. Бабиніна запропонувала наступну структуру компенсаційного пакету: прямі та непрямі компенсації, нефінансові винагороди (моральне заохочення) і соціальний пакет [4, с. 32–33]. Під прямими компенсаціями маються на увазі ті виплати, що на пряму пов'язані з виконаною роботою або затраченим часом на роботу. Непрямі компенсації – це ті виплати, які не мають прямого зв'язку з виконаною роботою чи робочим часом. Нефінансові винагороди виступають заохоченням робітників і їх основним завданням є задоволення соціальних потреб (визнання, поваги, важливості). Соціальний пакет (бенефіти) – це частина компенсаційного пакета, що являє собою додаткові пільги та виплати робітникам понад передбачені КЗпП пакет [4, с. 32–33]. Відзначимо також, що непрямі компенсації являють собою сукупність соціального пакету та нефінансових винагород і не мають зв'язку ні з виробництвом продукції, ні з робочим часом.

Дж. Тропмен підійшов до системи винагород комплексно. Він запропонував оновлену систему оплати (авт. — англ. «new new pay») і подав її як «сукупну компенсацію» (авт. — англ. «total compensation»)

Якщо аналізувати сучасні погляди на економіку та економічну діяльність, то саме комплексний підхід до системи винагород робітників є найбільш дієвим та оправданим.

Важливу позицію у структурі компенсаційного пакету і в свою чергу у мотиваційному механізмі найнятих працівників займає заробітна плата, що виступає для них першочерговим джерелом доходів та фундаментальною основою благополуччя членів їхніх родин.

Визначена роботодавцем грошова винагорода, яка передбачена працівникові згідно з робочими нормами, – це його основна заробітна плата. Вона є стабільною впродовж тривалого часу і не змінюється в залежності від досягнень працівника. Часто до заробітної плати може входити відсоток від виробітку, в такому разі працівник отримує ставку і проценти. Повертаючись до попередніх термінів, варто згадати, що основна заробітна плата є невід’ємною складовою компенсаційного пакета.

Часто працівники працюють понаднормово і виконують більше, ніж планувалося. За це їх нерідко винагороджують додатковою заробітною платою. Вона може бути у вигляді премії, надбавки або доплати. Існують надбавки до певної посади, які мають постійний характер. Таким чином, відбувається мотивація працівника до кар’єрного зростання. З іншого боку вони часто компенсують важкі умови праці та напруженіший психологічний стан на робочому місці.

Чудовим типом заохочування також є фінансові винагороди за підсумками року. Такі виплати можуть бути не заплановані і виходити за межі норм. Однак вони не б’ють по бюджету організації і дуже швидко себе виправдовують, оскільки зростають і продуктивність і якість праці.

Часто на підприємствах використовують такий вид доплат як премії. Це матеріальна винагорода за певну виконану роботу працівнику або групі

працівників та за результат їхньої праці. Розміри премій бувають різні. Це залежить і від грошових оборотів підприємства, і від виконаних завдань. Вони можуть виплачуватися впродовж тривалого часу (наприклад півроку щомісяця) бо працівники постійно працюють над виконанням одного завдання. Однак премії не вважаються постійними виплатами і мають тимчасовий характер.

Всі такі несистематичні виплати належать до змінної частини компенсаційного пакета.

Додаткова заробітна плата також містить гарантійні і компенсаційні виплати. Вони передбачені вітчизняним законодавством. Відмова роботодавцем від даних виплат є порушенням закону і тягне за собою адміністративну і кримінальну відповідальність

Існують наступні види гарантійних і компенсаційних виплат:

- 1) виплати, які пов'язані з індексацією грошей;
- 2) компенсація коштів у зв'язку з затриманням зарплати;
- 3) забезпечення безплатним проїздом працівників залізниці, тролейбусних та автобусних парків, авіаційних компаній тощо;
- 4) оплата за невикористані відпустки;
- 5) оплата за виконання державних або громадянських обов'язків;
- 6) оплата за роботу в неробочий час;
- 7) оплата лікарняних;
- 8) оплата простоїв, якщо вони виникли не з вини працівника [102, с. 13].

Гарантійні і компенсаційні виплати є важливою частиною компенсаційного пакета. Вони гарантують працівникам соціально-трудоий захист.

Існують також і інші виплати, які відносяться до заробітної плати. Вони також можуть мати заохочувальний або компенсаційний характер. Наприклад, премія за проведену річну роботу, за довгий стаж, за нові впровадження, пільги на харчування тощо.

Окрім виплат і дотацій компенсаційний пакет також включає в себе інші блага. Нематеріальною складовою компенсаційного пакета виступають повага,

достойні умови праці, прислухання до думки працівника, корпоративні заходи та інше. Найчастіше вони і «тримають» працівника на даній роботі впродовж довгих років.

Важливого значення набувають також такі чинники як:

- сприятливі умови праці;
- зручний графік роботи;
- належна організація робочого місця;
- відповідність життєвих цінностей і настанов корпоративній культурі підприємства;
- сприятливий соціально-психологічний клімат;
- можливість самореалізуватися;
- можливість виконувати творчі завдання та роботи;
- умови для особистісного, професійного та кар'єрного зростання;
- причетність до справ підприємства (залучення до розробки стратегії розвитку підприємства та процесів прийняття рішень, одержання достовірної інформації про фінансово-економічні показники діяльності підприємства) тощо.

Саме ці чинники почали відігравати якщо не основну, то далеко не останню роль у посиленні конкурентних позицій підприємства на ринку праці, формуванні позитивного іміджу та бренду роботодавця. У міру поліпшення економічної ситуації в країні, а відтак і матеріального забезпечення найманих працівників роль нематеріальних чинників постійно зростатиме.

Значущість нематеріальних (нефінансових, неявних, внутрішніх тощо) чинників підкреслюють більшість іноземних науковців і дослідників. Так, М. Сілвермен зазначає: «Фінансові винагороди важливі як спосіб, що допомагає залучити та утримати таланти, і як спосіб реального визнання зусиль чи внеску. Разом з цим є безліч альтернативних мотиваційних чинників, які можуть впливати на поведінку працівників і підвищувати їхню мотивацію» [110].

На думку Дж. Пфеффера, «створення сприятливого, заохочувального і довірчого робочого середовища, що дає змогу кожній людині проявити свої

здібності під час виконання професійних обов'язків є вірним способом підвищення мотивації та результативності, хоча створення такого середовища є складним процесом і вимагатиме більше часу, ніж простий вплив за допомогою винагороди» [75].

Компенсаційний пакет повинен працювати у двох напрямках: давати можливість працівнику користуватися соціальними благами і психологічно «підживлювати» для подальшої роботи. Саме тому розглядати його тільки односторонньо не є раціонально. Для працівника важлива як фінансова, так і психологічна сфера його праці.

Розглянемо найменш досліджену частину компенсаційного пакету – соціальний пакет. Дане поняття, як і більшість інших, має багато тлумачень. Найбільш зрозумілим на мій погляд є наступне: соціальний пакет являє собою набір пільг, якими роботодавець забезпечує свого працівника. Таким чином людина отримує певний рівень соціального захисту. Наявність такого пакету є чудовим стимулом для працівників.

Кількість і якість пільг, які формують соціальний пакет, залежать від фонду заробітної плати. Так, сюди можуть входити кошти на оздоровлення у санаторіях, на лікування, на харчування, оплата садочків та дитячих таборів, проїзні та інше.

В той час, як гарантійні і компенсаційні виплати передбачені законодавством, то різноманітні заохочувальні винагороди ніяк не регулюються і визначаються лише керівництвом. Соціальні виплати здійснюються на добровільних засадах і є ознакою піклування роботодавця про своїх працівників.

Соціальний пакет може включати в себе страхування життя і здоров'я, оплату відпустки, оплату навчання, оплату лікування та оздоровлення і т.д. Акціонери підприємства можуть користуватися наступними матеріальними винагородами: відсотками, дивідендами, виплатами за паями. Вони не належать до фонду заробітної платні, а становлять доходи від участі працівників у капіталі акціонерного товариства.

Важливою мотиваційною складовою компенсаційного пакета є такі виплати з прибутку, як премії, бонуси, виплати за програмами участі персоналу в прибутку. Через не обов'язковий і нерегулярний характер таких виплат вони належать до змінної частини компенсаційного пакета. За своїм економічним змістом такі виплати можна вважати аналогічними підприємницькому доходу. У зв'язку з цим виплати з прибутку можна також розглядати як доходи від участі у власності підприємства.

Таким чином, за регулярністю, характером і призначенням виплат матеріальна складова компенсаційного пакета може бути подана у вигляді постійної, змінної частини, гарантій та компенсацій, соціального пакета, доходів від участі в акціонерному капіталі та власності підприємства.

Треба також взяти до уваги, що частина виплат, причому це стосується усіх складових компенсаційного пакета, крім основної заробітної плати, має обов'язковий характер, частина — добровільний і здійснюється за ініціативою роботодавця.

Таким чином, компенсаційний пакет включає основну та додаткову заробітну плату, стимулюючі фінансові, організаційні й морально-психологічні елементи та беніфіти.

Ураховуючи вищевикладене, структуру компенсаційного пакета подано на рисунку 1.9.

Структура і розмір пакета на підприємствах суттєво відрізняються залежно від фінансових можливостей, специфіки посади, кон'юнктури ринку праці, трудового законодавства тощо.

З огляду на підвищення ролі соціальної складової компенсаційного пакета та нематеріальних винагород, треба також зазначити, що система компенсацій (компенсаційний пакет) виступає важливим елементом, що визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. Саме соціальні винагороди й блага, а також сприятливі умови праці та соціально-психологічний клімат, можливості для професійного зростання та самореалізації працівників тощо, дедалі частіше починають відігравати важливу

роль під час ухвалення працівниками рішення про надання переваги роботі в тій чи іншій організації й надалі узгодження власних кар'єрних планів з розвитком підприємства у довгостроковій перспективі.

Різні складові компенсаційного пакета покликані також формувати й розвивати такі гуманітарні складові людського капіталу, як уміння налагоджувати ділові контакти, підтримувати особистісні стосунки, відповідальність, лояльність, корпоративність, ціннісні орієнтації людини тощо.

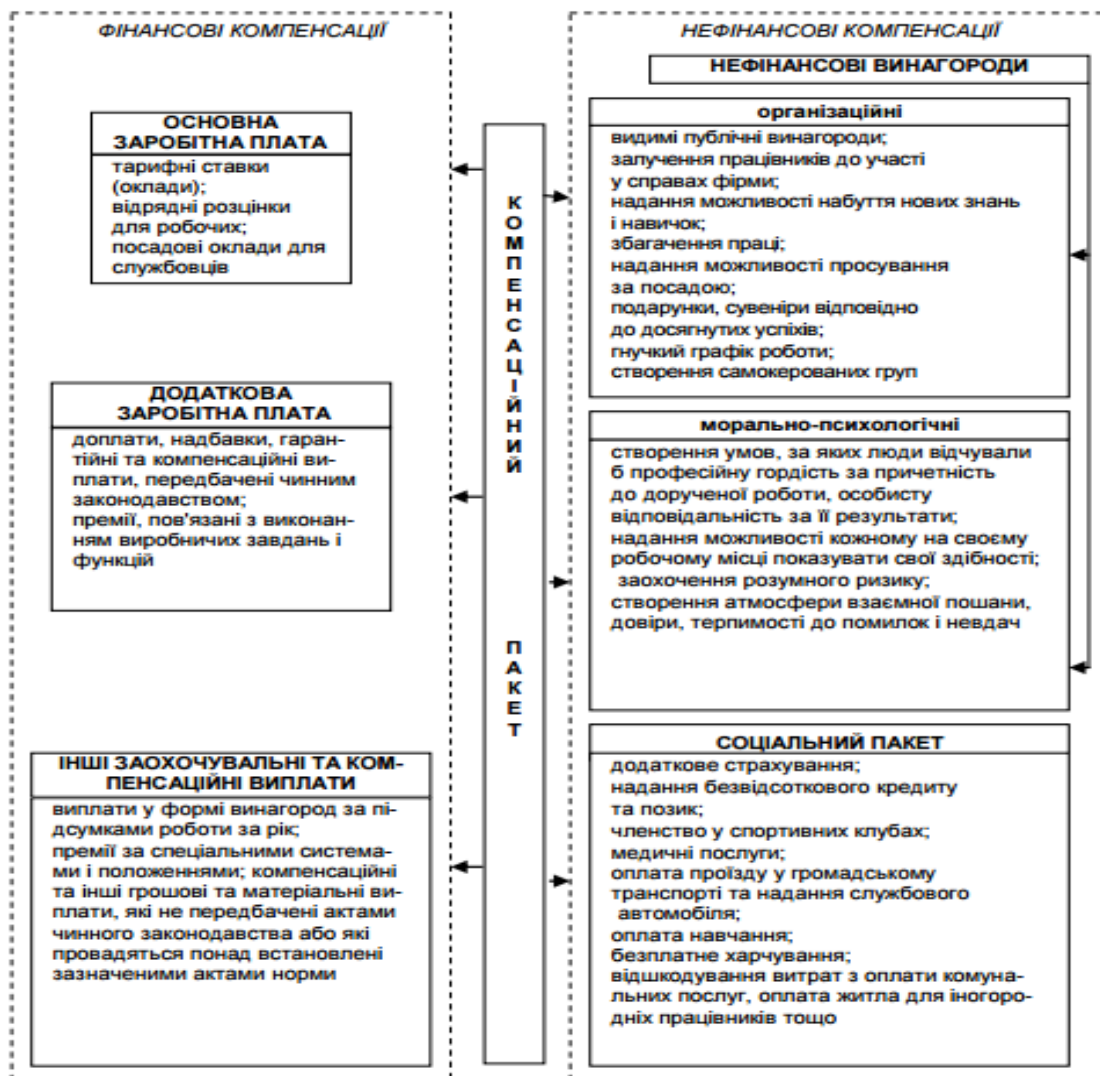


Рис. 1.9. Структура компенсаційного пакета [16, с. 106].

Для вирішення основних завдань HR-служб підприємства необхідно добре продумати систему компенсацій. До них належать підбір висококваліфікованого персоналу, утримання хороших працівників, робота над мотивацією, сприяння до професійного зростання.

Компенсаційний пакет є головним інструментом управління, що має основним завданням покращення продуктивності праці працівників, а також підвищення рівня їх життя. Таким чином встановлюється баланс між інтересами власника і робітників.

Висновки до розділу 1

Мотив – це внутрішня причина, те що спонукає до діяльності чи конкретної дії, намір що-небудь зробити, прагнення та бажання. Натомість мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на поведінку людини через призму особистісних якостей і стимулюють її діяльність для досягнення цілей.

Серед видів мотивуючих факторів розрізняють внутрішні і зовнішні. До внутрішніх належать особистісні якості та цінності працівника, до зовнішніх – місце праці, проживання, політика держави тощо.

Глобально над проблемою мотивації працівників почали задумуватися в період капіталізму. Економіст Адам Сміт став першим, хто почав вивчати дане питання з економічної точки зору. Він зробив висновок, що люди завжди керуються економічною вигодою і прагнуть покращити свій матеріальний стан. Це і є головним мотивом працювати .

Рушійним кроком у розвитку теорії мотивації стало створення «Школи наукового управління». Її засновниками були Ф.Тейлор та однодумці. Саме ця школа запровадила залежність платні від зробленої роботи. В результаті

спостерігалось підвищення продуктивності праці та раціоналізація процесів на виробництвах.

Теорії мотивації поділяють на змістові та процесуальні.

Змістові мотиваційні теорії розглядають чинники, які впливають на діяльність і поведінку людини. Вони аналізують як потреби впливають на трудовий потенціал та мотивацію, дають відповідь про питання ієрархії та першочерговості певних потреб особистості. Відомими змістовими теоріями мотивації були: ієрархічна теорія потреб Маслоу; теорія Альдерфера; теорія двох факторів Герцберга; теорія набутих потреб Мак-Клелланда.

Найбільш суттєвими процесуальними мотиваційними теоріями є: теорія очікувань; теорія справедливості; концепція партисипативного (спільного) управління; модель Портера-Лоулера.

За допомогою аналізу змістових і процесуальних теорій мотивації, які доповнюють одна одну, вмілий керівник зможе створити потужну систему управління, де працівники будуть мотивовані, оскільки будуть враховані їх потреби і бажання, особисті прагнення, інтереси і вподобання.

Для залучення і утримання на підприємстві висококваліфікованого персоналу, а також мотивації персоналу на досягнення цілей організації досить актуальною стає проблема формування компенсаційного пакета як способу матеріального стимулювання.

Компенсаційний пакет є відшкодуванням організацією певних зусиль працівника у вигляді винагороди, що веде за собою підвищення результативності та якості роботи. Він включає основну та додаткову заробітну плату, стимулюючі фінансові, організаційні й морально-психологічні елементи та беніфіти.

Таким чином, нами проведене обґрунтування теоретичних засад управління мотивацією персоналу на промисловому підприємстві. Аналіз мотиваційної системи на ТОВ «Агата сталеконструкція» та вплив мотиваційного аспекту на управління розвитком згаданого підприємства буде розглядатися нами у наступному розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПРАЦІ НА ТОВ «АГАТА СТАЛЬКОНСТРУКЦІЯ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Агата сталеконструкція»

ТОВ «Агата сталеконструкція» - підприємство, що займається металообробкою та функціонує з липня 2010 року. Юридична адреса ТОВ «Агата сталеконструкція»: 46001, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вул. Промислова, 28.

Посаду директора ТОВ «Агата сталеконструкція» на даний момент займає Галанець Володимир Климентович.

Після виходу на ринок підприємство одразу ж посіло провідне місце серед решти профільних виробників Тернопільщини. На даний момент, ТОВ «Агата сталеконструкція» є авторитетним та впізнаваним виробником дверей, сейфів та різноманітних металоконструкцій.

Пріоритетним для підприємства було створення виключно власного виробництва. Це, у свою чергу, забезпечило ряд переваг, серед яких: різноманітна цінова політика, індивідуальний підхід, короткі терміни виконання, втілення ексклюзивних моделей, виготовлення нестандартних конструкцій та максимальне врахування усіх побажань замовника.

Основними напрямками діяльності ТОВ "Агата сталеконструкція" є:

- виробництво будівельних металевих конструкцій;
- виробництво будівельних виробів з пластмас;
- виробництво будівельних металевих виробів;
- виробництво будівельних металевих конструкцій;
- оптова торгівля будівельними матеріалами.

Також ТОВ "Агата стальконструкція" виготовляє на замовлення корпусні вироби з металу; металоконструкції будь-яких форм, розмірів та кольорів: лавки вуличні, біг-борди, навіси, сітки армокладки, сейфи, поштові скриньки ; виготовлення різного виду огорож, ставень, воріт. Це ще далеко не увесь перелік продукції, яку професійно, а разом з тим і якісно, виготовляє ТОВ "Агата стальконструкція". Підприємство працює з різними замовниками, як юридичними, так і фізичними особами. Тобто будь-яка людина може замовити індивідуально розроблену металеву конструкцію, незалежно від розмірів, обсягу і характеристик.

Підприємство "Агата стальконструкція" виготовляє на замовлення такі види корпусних виробів з металу:

- сітки (металеві, зварні, армувальні, для кладки);
- електрощитові;
- промислові ворота;
- устаткування для спецтехніки;
- виробниче устаткування (візки, стелажі, столи, рольганги, буфери для вікон тощо);
- снігоочищувачі;
- лавки;
- секції огорожі;
- дитячі майданчики;
- спортивні трибуни;
- габіони (декоративні, військові);
- баки для пластикових відходів;
- декоровані сміттєві баки;
- буржуйки;
- корпуси кавових апаратів;
- контейнери для утилізації батарейок;
- мангали;
- біл-борди;

- навіси тощо [64].

ТОВ «Агата стальконструкція» - це виробник зі стрімкими темпами розвитку, де впроваджено сучасне високотехнічне обладнання, використовуються виключно якісні матеріали і комплектуючі для виготовлення усіх видів продукції.

На підприємстві впроваджена і функціонує система управління якістю згідно ДСТУ ISO 9001:2009 і сформована розгалужена дилерська мережа. Даний сертифікат є гарантією якості продукції, підтверджує високий рівень безпеки і є свідченням того, що всі етапи виробництва проходять жорсткий контроль. Сертифікат ISO 9001 входить в серію стандартів ISO 9000, яка розроблена Технічним комітетом ТК 176 Міжнародної Організації по Стандартизації. Тому, даний документ є свідченням довіри, яку завоювало дане підприємство у розвитку бізнесу не лише в Україні, але і за межами держави, що дає можливість залучати до співпраці й іноземних партнерів. Цей документ є зовнішнім, незалежним підтвердженням досягнення потреб стандарту [64].

Підприємство є неодноразовим переможцем конкурсу «100 кращих товарів України».

Впродовж останніх років ТОВ «Агата стальконструкція» розширило площу виробничих цехів, закупило сучасне обладнання та збільшило кількість робочих місць. У 2016 році підприємство закупило нове обладнання, модернізуючи цим процес виготовлення дерев. Нова технологія пришвидшує виробничі процеси, полегшує фізичну працю і вдосконалює й сам продукт виробництва.

Підприємство дбає про якість матеріалів та сировини, з якої виготовляє свою продукцію. Тому ТОВ «Агата стальконструкція» співпрацює з кращими постачальниками, такими як: ТОВ «АВ Метал Груп», ТОВ «Метінвест-СМЦ», ТОВ «Елемент ЮА», ПП "ІндастріалБуд", ТОВ "Меркурій-Інвест", ТОВ "Фокс Групп Днепр".

За рахунок того, що практично всі постачальники сировини знаходяться на території Тернополя та області, вагомо знижується собівартість продукції за

рахунок відсутності потреби в перевезенні сировини від постачальника на підприємство. Наявна під'їзна колія забезпечує безперешкодне і швидке отримання потрібних матеріалів і комплектуючих.

Практично 90% своєї продукції підприємство ТОВ «Агата стальконструкція» збуває на теренах Тернополя. Важливо зазначити, що у підприємства існує дві авторизовані точки продажу. Магазини «Агата буд» розташовані у Тернополі та Вінниці. Також частину своєї продукції підприємство експортує в Грузію. Планується підписання договорів про постачання продукції підприємства ТОВ «Агата стальконструкція» і в інші країни.

Прямих конкурентів на території Тернопільської області у підприємства немає. Потенційним конкурентом можна назвати ТОВ «ТЕРАБУД». Проте дане підприємство має вагомо менший перелік виробів, які вони виготовляють. Відсутність сертифікації та нагород теж вказує що ТОВ «Агата стальконструкція» є більш конкурентоспроможним.

Підприємство часто долучається до благодійних акцій, а також бере участь у волонтерській діяльності. Зважаючи на події, що відбуваються на сході країни, підприємство ТОВ «Агата стальконструкція» вирішило приєднатись і внести свою лепту допомоги бійцям АТО. Бійці батальйону «Тернопіль» і «Збруч» отримали три пічки, 19 захисних бастіонів та 30 пальників.

Фінансовий стан є однією з найважливіших характеристик діяльності будь-якого підприємства. Його аналіз дає можливість визначити, наскільки рентабельним і конкурентоспроможним є фірма. Тому нижче розглянемо деякі показники фінансового стану ТОВ «Агата стальконструкція».

На підставі даних балансу (звіт про фінансовий стан) сформуємо порівняльний аналітичний баланс та проаналізуємо у табл. 2.1 склад, структуру і динаміку майна підприємства.

Сукупне майно підприємства складається з необоротних і оборотних активів, причому питома вага необоротних становила 28,13% в 2013 р. і збільшилася до 42,04% у 2014 р.

У цілому майно підприємства за аналізований період зросло на 1086 тис. грн., або на 78,52 %, що може свідчити про збільшення обсягів основної діяльності, яке, у свою чергу, може підвищити платоспроможність підприємства. Питома вага оборотних активів у сукупних активах підприємства в 2014 р. склала 57,96 %, що є нижчим показником порівняно з 2013 р. (71,87%). Найбільшу питому вагу у майні підприємства за 2013 рік займають запаси – 35,43% . У 2014 р. Спостерігається їх зростання до 40,02 %. У 2014 році найбільшу питому вагу у майні підприємства займають основні засоби і складають 42,04 %.

Таблиця 2.1

Аналіз складу, структури і динаміки майна ТОВ «Агата стальконструкція»
за 2013-2014 рр., тис. грн.

Майно	Абсолютні величини, тис. грн.		Структура, %		Абсолютне відхилення, тис грн	Відхилення в структурі, %	Темпи зростання, %
	2013 р.	2014 р.	2013 р.	2014 р.			
I. Необоротні активи							
Основні засоби	389	1038	28,13	42,04	+649	+13,91	266,84
Довгострокові фінансові інвестиції та відстрочені податкові активи	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	389	1038	28,13	42,04	+649	+13,91	266,84
II. Оборотні активи							
Запаси	490	988	35,43	40,02	+498	+4,59	201,63
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	401	179	29	7,25	-222	-21,75	44,64
Дебіторська заборгованість за рахунками: за виданими авансами	81	21	5,86	0,85	-60	-5,01	25,93

Продовження табл. 2.1

Інша поточна дебіторська заборгованість	10	14	0,72	0,57	+4	-0,15	140
Гроші та їх еквіваленти	1	36	0,07	1,46	+35	+1,39	3600
Інші оборотні активи	11	193	0,8	7,82	+182	+7,02	1754,5 5
Усього за розділом II	994	1431	71,87	57,96	+437	-13,91	143,96
Баланс	1383	2469	100	100	+1086	-	178,52

Проведемо аналіз складу, структури і динаміки джерел формування майна ТОВ «Агата сталеконструкція». Результати аналізу представимо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз складу, структури і динаміки джерел формування майна ТОВ
"Агата сталеконструкція" за 2013-2014 рр.

Джерело майна	Абсолютні величини, тис. грн.		Структура, %		Абсолютне відхилення, тис грн	Відхилення в структурі, %	Темпи зростання, %
	2013 р.	2014 р.	2013р.	2014 р.			
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	450	1080	32,54	43,74	+630	+11,2	240
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-212	-203	-	-	+9	-	95,75
Усього за розділом I	238	877	17,21	35,52	+639	+18,31	368,49
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	190	-	13,74	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	522	302	37,74	12,23	-220	-25,51	57,85

Продовження табл. 2.2

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	70	55	5,06	2,23	-15	-2,83	78,57
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	85	65	6,14	2,63	-20	-3,51	76,47
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	184	135	13,3	5,47	-49	-7,83	73,37
Поточна кредиторська заборгованість за авансами	67	1033	4,84	41,84	+966	+37	1541,79
Інші поточні зобов'язання	27	2	1,95	0,08	-25	-1,87	7,41
Усього за розділом III	1145	1592	82,79	64,48	+447	-18,31	139,04
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-	-	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	1383	2469	100	100	+1086	-	178,52

Власний капітал підприємства має тенденцію до зростання: в 2014 р. він зріс на 140% в порівнянні з 2013 р. Це відбулося також за рахунок зниження непокритого збитку підприємства на 9 тис. грн.

За даними таблиці 2 можна стверджувати, що у підприємства відсутні довгострокові зобов'язання. Це свідчить про те, що підприємство не залучає довгострокові кредити банків або інвестиційні ресурси на збільшення свого майна для розширення основної діяльності.

Поточні зобов'язання підприємства зросли на 447 тис. грн. (на 39,04%), що є негативною тенденцією його розвитку і свідчить про підвищення рівня фінансової залежності підприємства.

Питома вага позикових коштів в загальній сумі пасивів складає в 2014 році 64,48%, тоді як власного капіталу – 43,74%.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про певне покращення результатів діяльності підприємства. Це вказує на позитивну динаміку та перспективи підвищення ефективності діяльності ТОВ «Агата сталеконструкція».

2.2. Аналіз чисельності та структури персоналу підприємства

Основним джерелом розвитку економіки та найважливішим елементом продуктивних сил є люди, а саме їх підготовка, майстерність, освіта. Саме від персоналу підприємства безпосередньо залежить його конкурентоспроможність.

Під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів формується та змінюється персонал підприємства. Саме він впливає на якісні та кількісні параметри трудових ресурсів.

Трудові ресурси - це населення, яке досягло працездатного віку, та має потрібні навички, фізичні дані та знання.

Персонал підприємства – це постійні працівники, що професійно підготовлені і володіють досвідом, необхідним для якісного виконання роботи.

Персонал на підприємстві поділяють на дві групи:

- промислово- виробничий персонал;
- непромисловий персонал.

У свою чергу, промислово-виробничий персонал поділяється на чотири категорії:

- керівники;
- службовці;
- спеціалісти;
- робітники.

Керівник – це працівник, що відповідає за управління всім підприємством або окремим структурним підрозділом. До керівників належать директори (генеральні директори), начальники, керуючі, завідувачі, виконроби і т.д., а також заступники перерахованих керівників.

Працівників, що компетентно виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи називають спеціалістами. До них належать інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи тощо.

Службовцями називають працівників, що займаються підготовкою та оформленням документації, ведуть облік та контроль на підприємстві, проводять господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу). Це – діловоди, обліковці, агенти, архіваріуси, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти тощо.

Робітниками називають персонал, що зайнятий створенням матеріальних цінностей, ремонтом елементів підприємства, перевезенням вантажів і томц подібне. Окрім того, до робітників відносять двірників, прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників [84, с. 316].

Аналізуючи чисельність працівників на підприємстві, слід визначити наступні показники:

- 1) абсолютну і відносну похибку фактичної чисельності працюючих за їх категоріями від плану та від рівня минулого року;
- 2) структуру чисельності працівників за їх категоріями та динаміку її зміни;
- 3) кваліфікаційний склад кадрів щодо освіти та стажу роботи;
- 4) потік кадрів та його причини.

Для початку слід дослідити відповідність чисельності та структури

працівників трудомісткості виробничої програми та зміни, які відбулися в чисельності і структурі персоналу у звітному періоді порівняно з розрахунковими показниками підприємства чи даними попереднього періоду. Для цього фактичну чисельність усього персоналу, в тому числі промислово-виробничого та непромислового, треба порівняти з розрахунковими показниками чи показниками минулого періоду, а потім визначити відхилення та їх причини.

Проведемо аналіз чисельності та структури персоналу ТОВ «Агата сталеконструкція». Для аналізу побудуємо аналітичну таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Зміна чисельності персоналу підприємства та його структури на ТОВ «Агата сталеконструкція» за 2013-2014 рр.

Показник	2013 рік		2014 рік		Відхилення	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Всього персоналу, у тому числі:	79	100	79	100	0	-
1) промислово-виробничий персонал:	67	84,8	68	86,1	1	1,3
- робітники	42	53,2	47	59,5	5	6,3
- службовці	8	10,1	7	8,9	-1	-1,2
- керівники	5	6,3	4	5,1	-1	-1,2
- спеціалісти	12	15,2	10	12,6	-2	-2,6
2) непромисловий персонал	12	15,2	11	13,9	-1	-1,3

З таблиці 2.3 бачимо, що на підприємстві «Агата сталеконструкція» відбулися лише незначні зміни.

Загальна кількість всього персоналу підприємства у 2014 році порівняно з 2013 залишилась такою ж і становить 79 працівників.

Кількість непромислового персоналу за аналізований період на підприємстві зменшила на 1 особу.

Найістотніше збільшення персоналу спостерігається по кількості робітників. У 2014 році їх чисельність зросла на 5 осіб відносно попереднього року. Це позитивно характеризує кадровий потенціал підприємства та свідчить про потребу у додатковій робочій силі на ТОВ «Агата стальконструкція». Це, в свою чергу, зумовлене збільшенням обсягів виробництва продукції.

Чисельність службовців у 2014 році зменшилась відносно їх кількості у 2013 році на 1 працівника. Крім того, знизилась також кількість керівників на 1 особу. По категорії спеціалістів за аналізований період в абсолютному вираженні теж відбулися зміни – їх кількість у 2013 році становила 12 осіб, а у 2014 році - 10.

Важливою умовою успішної роботи підприємства є постійний склад трудових ресурсів. На ТОВ «Агата стальконструкція » він практично не змінився. Саме тому можна говорити про те що на підприємстві ефективно використовується його кадровий потенціал.

Варто також проаналізувати і якісний склад трудових ресурсів за віком та статтю на ТОВ «Агата стальконструкція» за 2013-2014рр. Результати аналізу представимо у таблицях 2.4 та 2.5.

Таблиця 2.4

Якісний склад трудових ресурсів за статтю на ТОВ «Агата стальконструкція» за 2013-2014рр.

Показник	2013 рік		2014 рік	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %
всього працівників	79	100	79	100
жінки	12	15,2	11	13,9
чоловіки	67	84,8	68	86,1

Таким чином, можна стверджувати, що зміни у статевому складі працівників на ТОВ «Агата стальконструкція» були не суттєвими. Як бачимо, частка жінок на підприємстві знизилась з 15,2% у 2013 році до 13,9% у 2014 році. З представлених даних видно, що значно більшу питому вагу в структурі працівників займають чоловіки. У 2014 році їх частка зросла на 1,3% і

становила 86,1%. Така ситуація пояснюється видом діяльності даного підприємства. У виготовленні продукції беруть участь лише чоловіки оскільки це фізично важка праця. А жінки працюють на віддалених від безпосереднього виробництва робочих місцях.

У таблиці 2.5 розглянемо якісний склад трудових ресурсів за віком на ТОВ «Агата стальконструкція» за 2013-2014 рр.

Таблиця 2.5

Якісний склад трудових ресурсів за віком на ТОВ «Агата стальконструкція» за 2013-2014 рр.

Вік	2013 рік		2014 рік	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %
16-24	21	26,6	20	25,3
25-29	20	25,3	18	22,8
30-39	12	15,2	14	17,7
40-49	15	18,9	18	22,8
50-54	7	8,9	5	6,3
55 і старші	4	5,1	4	5,1
всього	79	100	79	100

За даними таблиці видно, що найбільшу питому вагу склали працівники віком від 16 до 49 років. Це можна назвати позитивною тенденцією, оскільки в робочому процесі поєднуються енергія молодих працівників і досвід більш зрілих. Найбільшу частку на ТОВ «Агата стальконструкція» складають молоді працівники віком 16-24 роки. У 2013 році їх кількість складала 21 особу, а у 2014 – 20. Така ситуація має як позитивні (новий рівень освіти), так і негативні (брак досвіду) сторони. Також спостерігається тенденція до зниження частки працівників передпенсійного та пенсійного віку.

Для унаочення дані таблиці наведемо у вигляді діаграми (рис. 2.1).

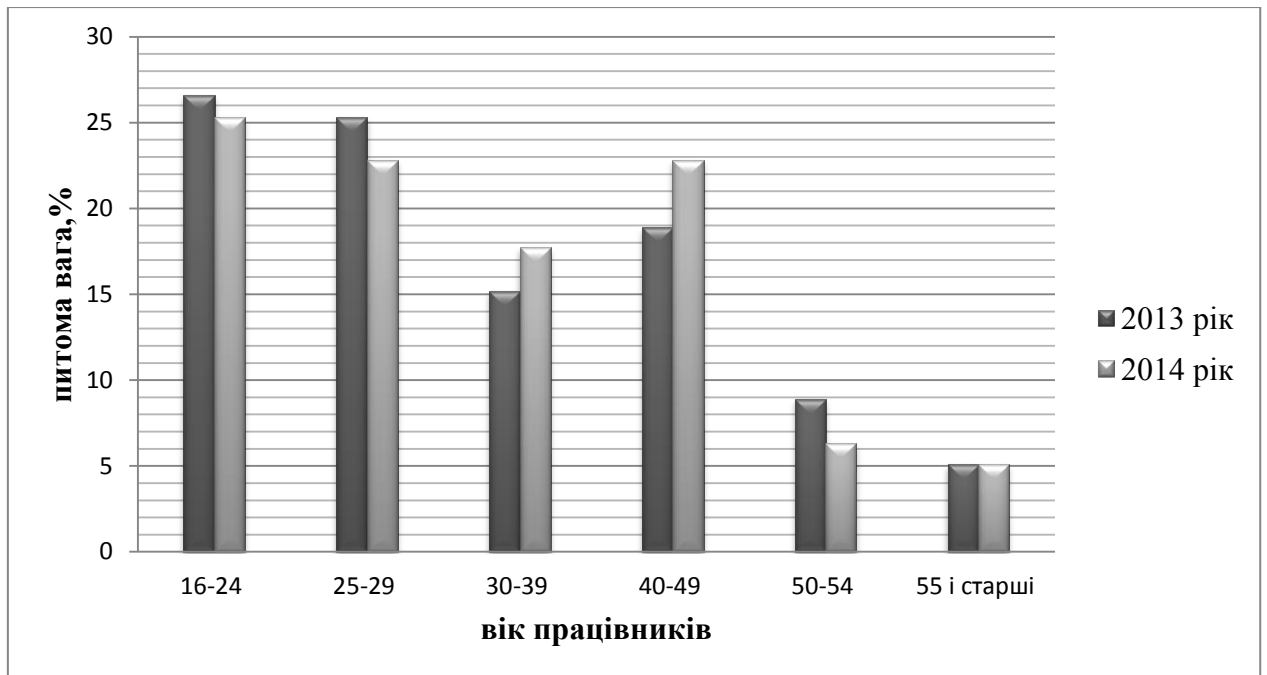


Рис. 2.1. Питома вага працівників ТОВ «Агата стальконструкція» за віком у 2013-2014 рр.

Отже, бачимо, що за аналізований період найбільшу питому вагу займають працівники у віці 16-24 років і 25-29 років, дещо нижчу – працівники у віці 40-49 років. Найменша частка припадає на працівників у- віці 55 років і старших.

Важливими показниками, які потрібно аналізувати на підприємстві є облікова та середньооблікова чисельність працівників.

Облікова чисельність включає всіх постійних, тимчасових і сезонних працівників, яких прийнято на роботу терміном на один і більше днів незалежно від того, перебувають вони на роботі, знаходяться у відпустках, відрядженнях, на лікарняному листку тощо.

Середньооблікова чисельність працівників за певний період визначається як сума середньомісячної чисельності, поділена на кількість місяців у розрахунковому періоді.

Робоча сила є достатньо мобільною, тому на підприємстві склад працюючих має тенденцію постійно змінюватися. Рух робочої сили характеризується коефіцієнтами обороту. Для їх розрахунку використовують облікові дані, які наведені в таблиці 2.6.

З таблиці 2.6 видно, що склад працівників на ТОВ «Агата стальконструкція» змінювався як протягом 2014 року, так і відносно даних минулого року. У 2013 році вивільнення працівників випереджало їх приріст на 12 осіб. У 2014 році спостерігається дещо інша тенденція. Протягом року прийнято 88 осіб, і звільнено з різних причин теж 88 осіб.

Таблиця 2.6

Склад працюючих на підприємстві на ТОВ «Агата стальконструкція» за 2013-2014 рр.

Показник	Кількість осіб		Відхилення
	2013 Рік	2014 Рік	
1. Чисельність працівників на початок року	91	79	-12
2. Прийнято нових працівників	74	88	+14
3. Вибуло працівників всього в тому числі по причинах:	86	88	+2
- з причин скорочення штатів;	-	-	-
- за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді.	86	88	+2
4. Чисельність працівників на кінець року	79	79	-
5. Середньооблікова чисельність працівників	72	75	+3

Використовуючи дані таблиці 2.6, проаналізуємо рух кадрів на досліджуваному підприємстві. Для цього обчислимо ряд коефіцієнтів:

1) коефіцієнт обороту з приймання:

$$K_{оп} = \frac{Ч_{п}}{Ч_{соб.}}, \quad (2.1)$$

де $Ч_{п}$ - чисельність прийнятих на роботу за відповідний період, чоловік;

$Ч_{соб}$ - середньооблікова чисельність працівників у цьому ж періоді, чоловік.

2) коефіцієнт обороту зі звільнення:

$$K_{oz} = \frac{Ч_{зв.заг.}}{Ч_{соб}}, \quad (2.2)$$

де $Ч_{зв.заг.}$ – загальна чисельність звільнених за відповідний період з будь-яких причин, чоловік.

3) коефіцієнт плинності:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв.}}{Ч_{соб}}, \quad (2.3)$$

де $Ч_{зв.}$ – чисельність звільнених за власним бажанням, за прогули, за порушення трудової дисципліни та з причин службової невідповідності [30].

Результати аналізу подано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз руху кадрів на ТОВ «Агата стальконструкція» за 2013-2014 рр.

Показники	2012 р.	2013 р.	Відхилення
1. Коефіцієнт обороту з приймання, %	102,7	117,3	+14,6
2. Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	119,4	117,3	-2,1
3. Коефіцієнт плинності, %	119,4	117,3	-2,1

Таким чином, дані розрахунків свідчать, що у 2014 році коефіцієнт обороту з приймання збільшився відносно 2013 року на 14,6 %. Разом з тим на ТОВ «Агата стальконструкція» спостерігається зниження коефіцієнта обороту зі звільнення за аналізований період на 2,1 %. В нашому випадку за методикою обчислення коефіцієнт обороту зі звільнення збігається з коефіцієнтом плинності кадрів, тому динаміка цього показника аналогічна. Плинність за 2013-2014 роки понизилась на 2,1 %. Це свідчить про певні позитивні явища в кадровій політиці підприємства. Однак дані таблиці свідчать, що коефіцієнти

обороту з приймання, зі звільнення та плинності кадрів мають дуже високе значення – більше 100 %. Це означає, що для даного підприємства характерним є сезонність виробництва. У певні періоди кількість працівників різко збільшується, а при відсутності замовлень – вивільняється. Тому має місце певний дисбаланс у кількості працівників.

В ході дослідження мобільності кадрів підприємства особливу увагу слід приділяти аналізу плинності кадрів. Її скорочення є основним резервом підвищення продуктивності праці. Тому в першу чергу слід з'ясувати причини звільнення кадрів. Ці відомості можна одержати, провівши соціологічні обстеження.

Серед звільнених особливу увагу звертають на тих, які вибули без поважних причин. Особливо ретельно аналізують вибуття працівників за власним бажанням. За формулюванням «звільнення за власним бажанням» можуть приховуватися обставини, які залежать як від самого працівника (наприклад, зміна сімейного стану чи переїзд в інше місто), так і від адміністрації підприємства (наприклад, незадовільні умови праці). Тому виникає необхідність у суцільних і вибіркових обстеженнях працівників з метою з'ясування справжніх причин звільнення з роботи за власним бажанням з наступним групуванням звільнених за статтю, віком, стажем роботи, фахом.

Можна виділити «особисті» причини (хвороба, нещасні випадки, не пов'язані з виробництвом, одруження, вагітність, переїзд і т.п.) і причини, які пов'язані з незадоволенням працівника умовами праці (низька заробітна плата, незручні години роботи, складність в просуванні по кар'єрній драбині, несприятливий соціально-психологічний клімат тощо).

Однією з причин плинності є нестійкість та ненадійність зайнятості (робочих місць). Ці негативні явища спостерігаються на сучасному етапі розвитку вітчизняних підприємств. Це пов'язано насамперед зі стратегією дії підприємства в ситуації кризи або перед її загрозою: підприємство не прагне до збереження робочих місць. Це відбувається передусім для більшої гнучкості підприємства при різних економічних змінах, потрясіннях, а також для того,

щоб мати можливість «тиску» на персонал для скорочення вимог з оплати праці.

При високій плинності кадрів слід дослідити вплив цього явища на ефективність роботи підприємства. За результатами аналізу коефіцієнта плинності необхідно розробити заходи щодо її скорочення.

2.3. Аналіз динаміки та структури фонду оплати праці на ТОВ «Агата сталеконструкція»

Дане підприємство є відкритою системою, а тому його діяльність і функціонування залежить від різних факторів. Всі явища і процеси господарської діяльності підприємства взаємопов'язані і взаємозумовлені. Одні з них безпосередньо пов'язані між собою, інші опосередковано. На основі цього, можна зробити висновок, що важливим методичним питанням в економічному аналізі є вивчення та вимірювання впливу факторів на величину досліджуваних економічних показників, серед яких фонд оплати праці займає першу позицію.

Проводячи аналіз динаміки та структури фонду оплати праці на ТОВ «Агата сталеконструкція», ми застосовуємо методику факторного аналізу.

Вивченням питання факторного аналізу займалися такі автори: С. Барт, К. Пірсон, Г. Томсон, Д. Гарнетт, К. Хользінгер, В. Калініна, В. Соловійова, В. Бахрушина, Б. Больч, та ін.. Теоретичні та практичні основи методики факторного аналізу підприємства розкриті в працях К. Ізмайлової, В. Ковальова, А. Шеремета, Г. Савицької, І. Митрофанової, та ін.. Питання адаптації моделей факторного аналізу для досліджень вивчали А. Дубров, А. Єріна, Л. Малярець, В. Мхитарян, В. Пономаренко, Л. Трошин, Г. Малинич, В. Здрок, Т. Лагоцький, В. Бережний, В. Андриенко, С. Гусєв, К. Шубіна, В. Хохлов, К. Биков, О. Пошивалова, В. Пошивалов, М. Терещенко, Л. Тоцька, У. Садова, Л. Семів та ін.. Проблеми оцінки фінансового стану, а також

прогнозування кризи на підприємстві розглядали Є. Камишников, О. Роїк, О. Мельник, М. Кизим, О. Лігоненко, А. Грязнова. Хоча досліджень проводилося немало, проте питання формування унікальної методики (підприємства) виявлення головних компонентів, які найбільше впливають на окремі економічні показники, залишається актуальним [61, с. 44].

Підсумовуючи все вище написане можна сказати, що факторний аналіз - це загальний метод оцінки спостережуваних змінних, що об'єднує дослідження структури кореляційних матриць. Цей вид аналізу описує предмет вимірювання компактно і в той же час всебічно. Метою факторного аналізу є визначення взаємозв'язків між змінними шляхом класифікації, скорочення числа цих змінних, тобто виділення більш важливих. Зазвичай факторний аналіз проводиться поетапно. Схему аналізу зображено на рисунку 2.2. Результати дослідження, які наведені нижче, відбувалися саме в такій послідовності, як на рисунку 2.2.

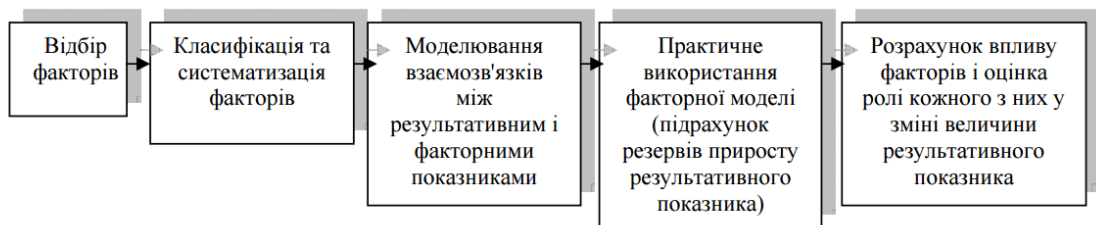


Рис.2.2. Послідовність проведення факторного аналізу [61, с. 45]

З метою зацікавлення працівників в результатах діяльності підприємства і його структурних підрозділів, важливо використовувати ефективну систему стимулювання праці. Загальновідомо, що одним з основних факторів, які впливають на ефективність системи стимулювання, є розмір винагород за результати праці. Слід зазначити, що розмір заробітної плати залежить від ряду факторів, таких як: складність та умови виконуваної роботи, професійно-ділові якості працівника, результати його праці та господарської діяльності підприємства.

Аналіз ефективності системи оплати праці доцільніше розпочати з аналізу структури та динаміки фонду заробітної плати. Аналіз структури та динаміки фонду оплати праці ТОВ «Агата стальконструкція» за 2013-2014 рр., тис. грн. подані у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Структура та динаміка фонду оплати праці на ТОВ «Агата стальконструкція» за 2013-2014 рр., тис. грн.

Показники	Роки				Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхилення , %
	2013		2014			
	Сума, тис. грн.	Питом а вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %		
1. Фонд основної заробітної плати, всього	2022,2	99,9	1298,2	96,1	-724	-35,8
2. Фонд додаткової заробітної плати, всього з нього:						
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	-	-	21,5	1,6	21,5	100
премії та винагороди, що носять системний характер	2,7	0,1	11,4	0,8	8,7	322,22

Продовження табл. 2.8

заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, з них:	-	-	-	-	-	-
матеріальна допомога	-	-	-	-	-	-
соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	-	-	-	-	-	-
Оплата за невідпрацьований час	-	-	19,8	1,5	19,8	100
3. Фонд оплати праці, всього (ряд.1+ ряд.2)	2024,9	100	1350,6	100	-674,3	-33,3

З таблиці видно, що величина фонду основної заробітної плати в 2014 р. на підприємстві зменшилась у порівнянні з 2013 р. на 724 тис. грн. (35,8%). Питома вага фонду основної заробітної плати у досліджуваному періоді має тенденцію до її зменшення, із 99,9% у 2013р., до 96,1% у 2014 р.

Аналіз динаміки фонду додаткової заробітної плати показав протилежну тенденцію. Так у 2013 р. величина цього фонду дорівнювала 2,7 тис. грн. У 2014 р. відбулося збільшення цього показника на 1840,74% (на 49,7 тис. грн.). Питома вага фонду додаткової заробітної у загальному фонді оплати праці на підприємстві, також має тенденцію до збільшення. Із 0,1% у 2013 р. до 3,9% у 2014 р. Аналіз структури фонду додаткової заробітної плати, дозволяє зробити наступні висновки:

- по-перше, величина цього фонду змінилася за рахунок збільшення надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів. У 2013 році вони були відсутні, а у 2014 становили 21,5 тис грн.;

- по-друге, у 2014 р. у структурі фонду додаткової заробітної плати зросли витрати на премії та винагороди, що носять системний характер (з 2,7 тис. грн. у 2013 році до 11.4 тис грн. у 2014 році). Їх питома вага у загальному фонді заробітної плати становить 0,8 %.

Така тенденція свідчить про зростання надбавок, доплат до тарифних ставок, а також винагород і премій працівникам. Також можна помітити що у 2014 році з'явилися витрати на оплату за невідпрацьований час і становили 19,8 тис.грн. (1,5 %).

Важливе значення під час аналізу використання фонду оплати праці має дослідження даних про середній заробіток працюючих, його зміну, а також про фактори, що впливають на його рівень. Тому подальший аналіз спрямований на вивчення причин зміни середньої заробітної плати працюючих. При цьому потрібно враховувати, що середньорічна заробітна плата працівників залежить від ряду факторів: кількості відпрацьованих днів кожним працівником, тривалості робочого дня.

Показники для аналізу середнього рівня оплати праці представлені у таблиці 2.9.

Розрахуємо середню заробітну плату працівників за формулою [61, с. 46]:

$$C_{зп} = D_{дн} \cdot T_{дн} \cdot C_{зпгод}, \quad (2.4)$$

де, $D_{дн}$ – кількість днів відпрацьованих одним працівником;

$T_{дн}$ – тривалість робочого дня;

$C_{зпгод}$ – середньогодинна заробітна плата.

$$C_{зп2013} = 107,1 \cdot 8 \cdot 32,83 = 28128,74 \text{ грн.}$$

$$C_{зп2014} = 73,72 \cdot 8 \cdot 30,52 = 17999,48 \text{ грн.}$$

Таблиця 2.9

Динаміка оплати праці працівників підприємства за 2013 – 2014 рр. на
ТОВ «Агата стальконструкція»

Показники	Роки		Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхилення, %
	2013	2014		
1. Фонд оплати праці, всього (тис. грн.)	2024,9	1350,6	-674,3	-33,33
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	72	75	3	4,17
3. Відпрацьовано всіма працівниками, люд./год.	61683	44232	-17451	-36,01
4. Середньорічна оплата праці одного працівника, грн.	28128,74	17999,48	-10129,26	-36,01
4.1. Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	2344,1	1499,96	-844,14	-36,01
5. Відпрацьовано одним працівником, год. (р.3 / р.2)	856,71	589,76	-266,95	-31,15
6. Тривалість робочого дня, год.	8	8	0	0
7. Відпрацьовано всіма працівниками, люд./днів (р.3 / р.6)	7710,38	5529	-2181,38	--28,29
8. Відпрацьовано одним працівником, днів (р.7 / р.2)	107,1	73,72	-33,38	-31,17
9. Середньогодинна заробітна плата, грн. (р.1 / р.3)	32,83	30,52	-2,31	-7,04

Узагальнивши чинники впливу, можна перейти до наступного етапу – визначення впливу відібраних факторів на величину оплати праці. Так, факторну модель середньорічної оплати праці працівника можна подати у такому вигляді [61, с. 47]:

$$\overline{Z}_P^P = D_P^P \cdot k_1 \cdot T_C \cdot k_2 \cdot \overline{Z}_P^G \cdot k_3, \quad (2.5)$$

де Z_P^P – модель середньорічної оплати праці працівника;

D_P^P – середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником за рік;

k_1 – коефіцієнт доплат за невідпрацьовані людино-дні;

T_C – середня тривалість робочого дня;

k_2 – коефіцієнт доплат за невідпрацьовані людино-години;

Z_P^G – середньогодинна заробітна плата працівника;

k_3 – коефіцієнт інших виплат.

Моделювання дозволило встановити, що на зростання середньорічної оплати праці впливає середньогодинна зарплата, яка, в свою чергу, залежить від рівня кваліфікації відповідної категорії працівників та інтенсивності їх праці, норм виробітку та розцінок, змін розрядів і робіт та тарифних ставок, різних доплат та премій.

Далі визначимо вплив кожного з наведених факторів як на загальну зміну фонду, так і за категоріями працівника.

Середній рівень оплати праці працівників істотно впливає на фонд оплати їх праці., тобто

$$\text{ФОПр} = K_P \cdot \overline{Z}_P^P \quad (2.6)$$

Факторний аналіз фонду оплати праці працівників ТОВ «Агата сталеконструкція» представлений у таблиці 2.10.

Таким чином, зменшення фонду оплати праці у 2014 році на 674,3тис. грн. зумовлено дією двох основних факторів. За рахунок зниження середньорічної оплати праці працівника на 10129,26 грн., або на 36,01%, фонд оплати праці зменшився на 759,69тис. грн. Це говорить про те, що на підприємстві не існує можливості підвищення заробітної плати працівникам, як і можливості здійснювати їх додаткове матеріальне стимулювання. Водночас збільшення середньооблікової чисельності працівників на 3 особи викликало додаткові витрати з фонду оплати праці на суму 84,384тис. грн. Отже, основна причина

зменшення фонду оплати праці працівників ТОВ «Агата стальконструкція»: зменшення розміру їх заробітної плати та збільшення середньооблікової чисельності працівників.

Вплив факторів на середньорічну заробітну плату на підприємстві за 2014 рік представлено нижче:

Фактор 1 – зміни кількості днів відпрацьованих одним працівником:
 $\Delta\text{Сзп(Дн.)} = (73,72-107,1) \times 8 \times 30,52 = -8150,06 \text{ (грн.)} = -8,15006 \text{ (тис. грн.)}$.

Фактор 2 – зміни тривалості робочого дня: $\Delta\text{Сзп(трив.)} = 73,72 \times (8 - 8) \times 30,52 = 0 \text{ (грн.)}$.

Фактор 3 – зміни середньогодинної заробітної плати одного працівника:
 $\Delta\text{Сзп(ЗПгод)} = 190,5 \times 8 \times (30,52-32,83) = -3520,44 \text{ (грн.)} = -3,52044 \text{ (тис. грн.)}$.

Зміни трьох факторів разом: $\Delta\text{Сзп (Дн.+трив.+ЗПгод.)} = -8,15006 + 0 + (-3,52044) = -11,6705 \text{ (тис. грн.)}$.

Таблиця 2.10

Факторний аналіз фонду оплати праці працівників ТОВ «Агата стальконструкція»

Взаємопов'язані фактори		Кількісний вплив фактора ($\Delta\text{ФОПр}$), грн	Назва фактору
Кр, осіб	\overline{z}_p^P , грн.		
3	28128,74	84386,22	Середньооблікова чисельність працівників
75	-10129,26	-759694,5	Середньорічна оплата праці одного працівника
Разом		-675308,28	Загальна зміна фонду оплати праці

Таким чином, на зміну середньорічної заробітної плати на підприємстві у 2014 році вплинули наступні фактори: зменшення відпрацьованих днів одним працівником на 33,38 днів призвело до пониження середньорічної заробітної плати на 10,12 тис. грн.; тривалість робочого дня не змінилась і не вплинула на

розмір середньорічної заробітної плати; зменшення середньогодинної заробітної плати на 2,31грн. призвело до зниження середньорічної заробітної плати; зміна цих трьох факторів разом і спричинила зниження середньорічної заробітної плати.

Наступним етапом аналізу фонду оплати праці має бути дослідження середньомісячної заробітної плати. Аналіз структури заробітної плати працівників підприємства представлені у таблиці 2.11.

Проаналізувавши структуру персоналу підприємства за рівнем доходу, можна зробити висновки, що у 2014 році найбільша група працівників а саме 92,2% отримувала заробітну плату до 3000 грн.. Лише 7,8% персоналу отримують заробітну плату у межах від 3000,01 до 5000 тис. грн. І жоден з працівників не отримує вище 5000 грн, хоча у 2013 р. їх питома вага складала 2,5%.

Таблиця 2.11

Аналіз структури заробітної плати працівників ТОВ «Агата
стальконструкція» за грудень 2013 – 2014 рр.

Заробітна плата за грудень, грн.	Рік		Заробітна плата за грудень, грн.	Рік	
	2013			2014	
	Осіб	Питома вага, %		Осіб	Питома вага, %
до 1147.	13	16,25	до 1218	13	16,88
від 1147,01 до 1500	6	7,5	від 1218,01 до 1500	10	12,99
від 1500,01 до 2000	11	13,75	від 1500,01 до 2000	13	16,88
від 2000,01 до 2500	13	16,25	від 2000,01 до 2500	23	29,87
від 2500,01 до 3000	7	8,75	від 2500,01 до 3000	12	15,58

Продовження табл. 2.11

від 3000,01 до 3500	8	10	від 3000,01 до 3500	2	2,6
від 3500,01 до 4000	9	11,25	від 3500,01 до 4000	2	2,6
від 4000,01 до 5000	11	13,75	від 4000,01 до 5000	2	2,6
від 5000,01 до 10000	2	2,5	від 5000,01 до 10000	-	-
понад 10000	-	-	понад 10000	-	-
Усього	80	100	Усього	77	100

Результати дослідження розподілу працівників підприємства за розмірами середньомісячної заробітної плати дозволяють стверджувати, що майже усі працівники підприємства у 2014 році отримували заробітну плату меншу, чим тодішнє середнє її значення по Тернопільській області (2720 тис. грн.).

Висновки до розділу 2

ТОВ «Агата сталеконструкція» – підприємство, що займається металообробкою та функціонує з липня 2010 року. Після виходу на ринок підприємство одразу ж посіло провідне місце серед решти профільних виробників Тернопільщини. На даний момент, ТОВ «Агата сталеконструкція» є авторитетним та впізнаваним виробником дверей, сейфів та різноманітних металоконструкцій.

На підприємстві впроваджена і функціонує система управління якістю згідно ДСТУ ISO 9001:2009 і сформована розгалужена дилерська мережа. Підприємство є неодноразовим переможцем конкурсу «100 кращих товарів України».

У розділі 2 було проведено аналіз чисельності та структури персоналу підприємства а також аналіз динаміки та структури фонду оплати праці на ТОВ

«Агата стальконструкція».

Для аналізу руху кадрів на досліджуваному підприємстві ми обчислювали ряд коефіцієнтів: коефіцієнт обороту з приймання, коефіцієнт обороту зі звільнення, коефіцієнт плинності.

Таким чином, дані розрахунків свідчать, що у 2014 р. коефіцієнт обороту з приймання збільшився відносно 2013 р. на 14,6 %. Разом з тим на ТОВ «Агата стальконструкція» спостерігається зниження коефіцієнта обороту зі звільнення за аналізований період на 2,1 %. В нашому випадку за методикою обчислення коефіцієнт обороту зі звільнення збігається з коефіцієнтом плинності кадрів, тому динаміка цього показника аналогічна. Плинність за 2013-2014 роки понизилась на 2,1 %. Це свідчить про певні позитивні явища в кадровій політиці підприємства. Однак дані таблиці свідчать, що коефіцієнти обороту з приймання, зі звільнення та плинності кадрів мають дуже високе значення – більше 100 %. Це означає, що для даного підприємства характерною рисою є сезонність виробництва. У певні періоди кількість працівників різко збільшується, а при відсутності замовлень – вивільняється. Тому має місце певний дисбаланс у кількості працівників.

Щодо аналізу динаміки та структури фонду оплати праці на ТОВ «Агата стальконструкція», то можна спостерігати, що величина фонду основної заробітної плати в 2014 р. на підприємстві зменшилась у порівнянні з 2013 р. на 724 тис. грн. (35,8 %). Питома вага фонду основної заробітної плати у досліджуваному періоді має тенденцію до її зменшення, із 99,9 % у 2013 р. до 96,1% у 2014 р.

Аналіз динаміки фонду додаткової заробітної плати показав протилежну тенденцію. Так у 2013 р. величина цього фонду дорівнювала 2,7 тис. грн. У 2014 р. відбулося збільшення цього показника на 1840,74 % (на 49,7 тис. грн.). Питома вага фонду додаткової заробітної у загальному фонді оплати праці на підприємстві також має тенденцію до збільшення. Даний показник зріс з 0,1 % у 2013 р. до 3,9 % у 2014 р. Аналіз структури фонду додаткової заробітної плати дозволяє зробити наступні висновки:

- по-перше, величина цього фонду змінилася за рахунок збільшення надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів. У 2013 р. вони були відсутні, а у 2014 р. становили 21,5 тис грн.;

- по-друге, у 2014 р. у структурі фонду додаткової заробітної плати зросли витрати на премії та винагороди, що носять системний характер (з 2,7 тис. грн. у 2013 р. до 11,4 тис грн. у 2014 р.). Їх питома вага у загальному фонді заробітної плати становить 0,8 %.

Така тенденція свідчить про зростання надбавок, доплат до тарифних ставок, а також винагород і премій працівникам. Також можна помітити що у 2014 р. з'явилися витрати на оплату за невідпрацьований час і становили 19,8 тис. грн. (1,5 %).

Отже, результати аналізу свідчать про загалом позитивну тенденцію в ефективності використання праці на ТОВ «Агата стальконструкція».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Вдосконалення напрямів матеріального стимулювання персоналу на підприємстві

Система стимулювання праці персоналу – це система методів та засобів, якими керівництво впливає на мотивацію діяльності працівників. Своєю метою вона ставить досягнення високо результату роботи підприємства. Її розглядають всебічно, як з боку цінностей керівників, так і робітників, маючи на увазі взаємовплив їх особистих цінностей.

При мотивації працівників слід враховувати їх особисті цілі і потреби, інтереси і захоплення, а також їх взаємозв'язок з цілями організації. Для цього слід враховувати внутрішні мотиви працівника і підбирати можливості їх активізації. Тут не останнє місце займає визначення найбільш вагомих аспектів, серед яких виділяють наступні:

- можливість до самовираження;
- творчість праці;
- відзначення заслуг;
- можливість кар'єрного зростання;
- сприятливий клімат в колективі.

Отже, особисті цінності персоналу є основою для мотивації їх трудової діяльності.

Створюючи систему мотивації, керівництво повинно застосовувати індивідуальний підхід хоча б до однієї групи (підрозділу) працівників, оскільки у кожної особистості є власні потреби і цілі. Саме тому кожне підприємство розробляє власну систему мотивації і стимулювання, що базується на

проведених дослідженнях. Крім того, слід враховувати, що зі зміною розвитку науково-технічного прогресу та розвитку держави в цілому цінності і погляди людей постійно змінюються, а тому і мотиваційні процеси повинні під них підлаштовуватися. На розвинених підприємствах створюються відділи мотивації, які вміло і досконало розробляють систему стимулювання.

При розробці заходів щодо удосконалення організації праці найбільш вдалим є підхід, коли система мотивації виступає частиною стратегії організації праці. Вивчаючи існуючі теорії мотивації, вчені виділили різні підходи до стимулювання працівників. На практиці використовуються наступні методи стимулювання:

- економічні (заробітна плата, премія, грошові винагороди за виконану роботу);
- адміністративні (виділення кращого працівника, підвищення по посаді);
- організаційно-виробничі (визначення керівника підрозділу, визначення відповідального за результат);
- морально-психологічні (привселюдна похвала).

Вибір найбільш дієвого методу залежить від багатьох чинників. Наприклад, від організаційної культури, соціального статусу працівників, результатів їх господарської діяльності та загалом рівня розвитку підприємства.

Класифікацію методів мотивації розглянемо на рисунку 3.1.

Грошові винагороди та інші матеріальні блага завжди були і будуть суттєвим стимулом діяльності працівника. Адже саме вони задовольняють матеріальні, культурні і духовні потреби особи та членів її сім'ї. Тому зовсім відкидати їх при мотивації праці було б недоцільно.

Матеріальні системи стимулювання поділяють на три великих групи:

- 1) системи, що засновані на заробітній платні;
- 2) системи, що включають соціальні виплати та пільги;
- 3) системи засновані на доходах від власності.

Основний акцент при стимулюванні діяльності працівника завжди робиться на заробітну платню. Вона складає основну частину витрат

підприємства і є основним засобом стимулювання робочої сили і задоволенням основних потреб працівника.

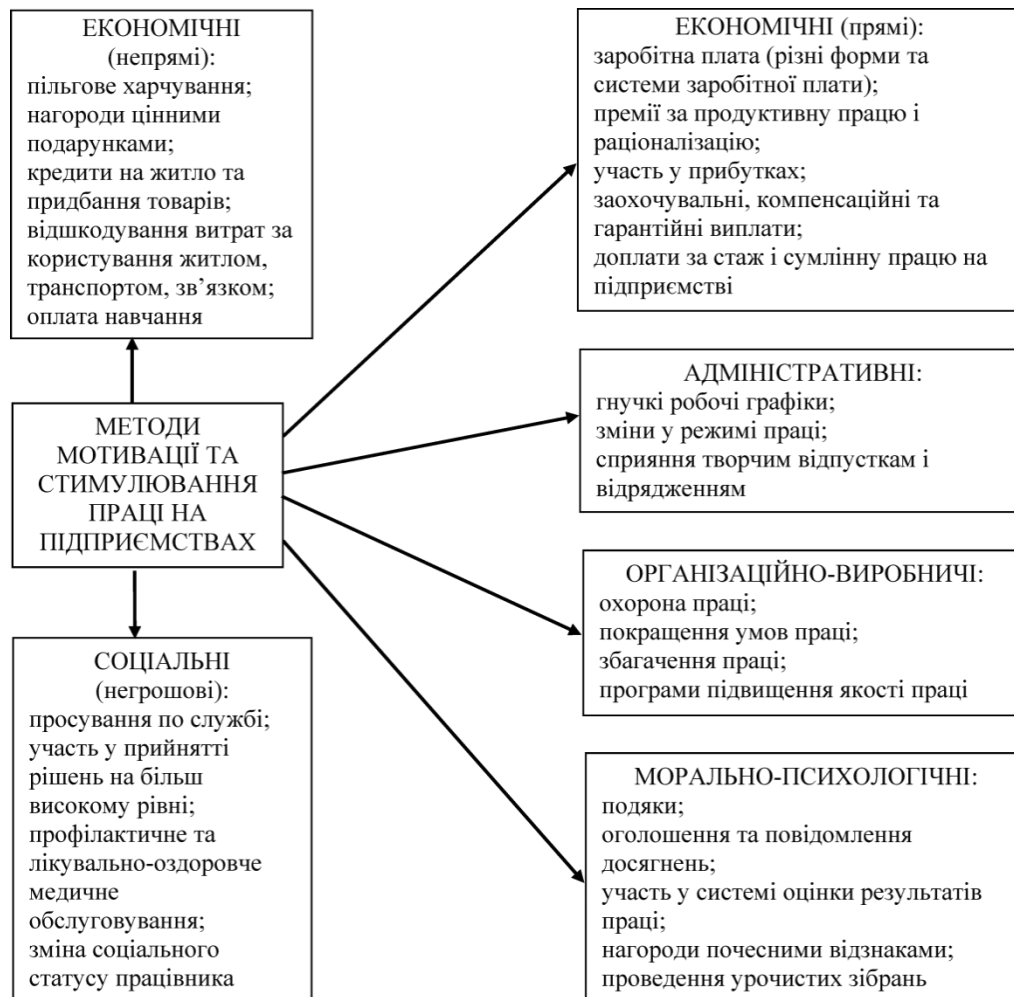


Рис. 3.1. Класифікація і зміст методів мотивації та стимулювання праці на підприємствах [81, с. 47]

Відповідно до інструкції зі статистики заробітної плати, що затверджена Державним комітетом статистики України №5 від 13.01.2004 року; до заробітної плати входить основна ставка, додаткова заробітна плата, а також інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

В даний час керівництво ТОВ "Агата стальконструкція" постало перед вибором: втратити кваліфікований персонал і далі або почати приділяти матеріальному стимулюванню працівників достатньо уваги.

Принципово важливою складовою частиною для нової системи матеріального стимулювання на підприємстві є справедлива система оплати праці і винагороди за її результати [79].

Відповідно до розрядів робітників і відпрацьованого часу не враховуються індивідуальний виробіток, якість виконуваних робіт, дотримання трудової і виробничо-технологічної дисципліни, інші показники роботи виконавців.

Сформована тенденція веде до нерозуміння оцінки діяльності своєї праці.

Одним з комплексних показників, який може застосовуватися для створення ефективної системи оплати праці, є коефіцієнт трудової участі (КТУ), який є узагальненою кількісною оцінкою трудового вкладу робітників, керівників, фахівців, інших службовців в загальні результати роботи.

Важливо відзначити, що за допомогою КТУ не нараховуються доплати і надбавки, встановлені законодавством.

Перший етап введення оплати праці за КТУ на ТОВ "Агата сталеконструкція" полягає в ознайомленні працівників з переліком показників, що знижують і підвищують КТУ.

Далі встановлюється базовий КТУ, який представляє собою середню оцінку праці всіх працівників і встановлюється тим членам робочої групи, що в заданому місяці виконали свої трудові обов'язки, дотримувалися техніки безпеки і трудової дисципліни. В якості базового КТУ приймається 1.

Залежно від індивідуального вкладу працівників в колективні результати праці базовий КТУ може знижуватися або підвищуватися. У таблицях 3.1 і 3.2 представлені показники, що підвищують і знижують КТУ робітникам.

Таблиця 3.1

Показники, що підвищують КТУ робітникам

Показник	Коефіцієнт підвищення (+)
1.Прояв ініціативи в роботі	0,3
2. Навчання персоналу	0,2

Продовження табл. 3.1

3. Поєднання професій	0,3
4. Перевиконання планових завдань	0,2
5. Дотримання трудової дисципліни	0,1
6. Робота без лікарняних	0,1
7. Висловлення подяки	0,1
8. Пропозиції від робітників по покращенню процесу виробництва	0,2
9. Відсутність браку	0,2

Таблиця 3.2

Показники, що понижують КТУ робітникам

Показник	Коефіцієнт пониження (-)
1. Порушення трудової дисципліни	0,1
2. Порушення правил техніки безпеки	0,3
3. Незадовільне підтримання робочого місця	0,2
4. Низька якість роботи	0,3
5. Допущення простоїв в роботі	0,5
6. Не виконання планових завдань	0,5
7. Зауваження/ Догана	0,1 0,3
8. Псування майна підприємства/ втрата майна	0,1 0,3

У таблицях 3.3 і 3.4 представлені показники, що підвищують і знижують КТУ керівникам, фахівцям і службовцям.

Таблиця 3.3

Показники, що підвищують КТУ керівникам, фахівцям і службовцям

Показник	Коефіцієнт підвищення (+) за кожен випадок
1. Перевиконання поставлених задач	0,2
2. Прояв ініціативи і творчої активності в роботі	0,3
3. Поєднання професій	0,3
4. Понаднормава робота	0,2
5. Своєчасне подання звітності	0,1
6. Відсутність зауважень з боку контролюючих органів	0,1
7. Розробка рекомендацій щодо покращення діяльності підприємства	0,3

Таблиця 3.4

Показники, що понижують КТУ керівникам, фахівцям і службовцям

Показник	Коефіцієнт пониження (-) за кожен випадок
1. Невиконання планових завдань	0,5
2. Низька якість виконаних обов'язків	0,3
3. Порухення правил техніки безпеки	0,3
4. Невчасне надання відповідної документації	0,1
5. Не виконання в строк наказів керівництва	0,1
6. Зауваження / Догана	0,1 0,3

Підсумковий коефіцієнт трудової участі визначається за формулою 3.1:

$$КТУ = 1 + \sum K_{підв.} - \sum K_{пон.} \quad (3.1)$$

де, 1 – значення базового КТУ;

$\sum K_{підв.}$ - сума підвищувальних коефіцієнтів, встановлених за місяць;

$\sum K_{пон.}$ - сума понижуючих коефіцієнтів, встановлених за місяць.

Розрахунок щомісячної заробітної плати (ЗП міс) здійснюється відповідно до формули 3.2:

$$ЗП\ міс = ЗП\ пост. + ЗП\ змін. \times КТУ \quad (3.2)$$

де, ЗП пост. - постійна частина заробітної плати (оклад);

ЗП змін. - змінна частина заробітної плати.

Розмір премії знаходиться в прямій залежності від рівня КТУ співробітника:

$КТУ < 1$, отже, розмір премії - 15%;

$1 < КТУ < 1,2 = 30\%$;

$КТУ > 1,2 = 40\%$.

Таким чином, застосування коефіцієнта трудової участі для оцінки праці посилює залежність заробітної плати працівників від результатів їхньої діяльності.

При використанні КТУ можна враховувати продуктивність праці, якість виконуваної поточної роботи, дотримання трудової і виробничої дисципліни, загальне ставлення до виконання службових обов'язків.

Запропонована система оплати праці зрозуміла. Кожен працівник знає, що необхідно виконати для того, щоб отримати максимальну винагороду. Необхідно відзначити, що розмір заробітної плати може бути компенсований негрошовими стимулами.

Окремої уваги на ТОВ «Агата стальконструкція» заслуговує також метод мотивації персоналу на основі компетентнісного підходу, який достатньо успішно використовується у компаніях Західної Європи. Його суть полягає в розробці та застосуванні на практиці моделей компетенцій працівників, їх

підготовці згідно з цими моделями, використанні такого методу оцінки, як атестаційна співбесіда.

Компетенція розглядається у значенні сукупності наступних факторів:

- знань (посадових обов'язків, комерційних умов компанії та специфіки взаємодії з клієнтами, документів внутрішньої звітності компанії, методів аналізу ринку, конкурентів тощо);
- навичок (ведення переговорів, аналізу діяльності, комунікацій з клієнтами та співробітниками, планування діяльності тощо);
- моделей поведінки (вміння поводитись в організації, спілкуватися з людьми та працювати в колективі, діяти в робочих ситуаціях, проявляти ініціативу, підтримувати «дух компанії» тощо).

Модель компетенції працівника представляє собою письмовий опис компетенцій, що потрібні для успішного виконання роботи на даній посаді за складовими її елементами. При мотивації модель компетенцій застосовується для визначення складу та структури оплати праці персоналу.

Наступним етапом застосування компетентнісного підходу на практиці є оцінка рівня компетенції працівника за її складовими. Дана оцінка може проводитися по-різному, але найчастіше застосовується метод атестаційної співбесіди з використанням оціночного листа. На основі отриманої оцінки працівника будується система його мотивації, отримані оцінки переводяться в бали, а вони, в свою чергу, в грошові одиниці.

Використання атестаційної співбесіди як методу оцінки дозволяє підвищити чіткість визначення результатів, які очікує від працівника керівник, об'єктивність оцінки його діяльності, наблизить винагороду до результатів діяльності, дозволить інформувати працівника, за які результати він заохочується, а за які йому знижують бали. [29].

Організація ефективної системи матеріального стимулювання праці персоналу є важливим чинником розвитку підприємств та отримання ними більш високих прибутків. Тому керівництву «Агата стальконструкція» доцільно удосконалити мотиваційну систему на підприємстві в контексті матеріального

стимулювання, щоб забезпечити себе кваліфікованим персоналом і стати більш конкурентоспроможним на ринку металевих конструкцій.

3.2. Нематеріальна мотивація персоналу в контексті вдосконалення ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «Агата сталеконструкція»

Дослідження проблеми нематеріального стимулювання праці серед теоретиків і практиків і в даний момент є досить актуальним. Та й самі підприємства в умовах загострення ринкової конкуренції все більше прагнуть посилювати і розвивати свої нематеріальні активи.

Під нематеріальним стимулюванням розуміються такі заохочення, які не видаються співробітнику у вигляді готівки або безготівкових коштів, проте можуть вимагати інвестицій з боку компанії.

Нематеріальні стимули дуже різноманітні. Можна виділити три види: корпоративно-системні, соціально-психологічні та соціально-побутові. Якщо використовувати всі три види разом, то можна домогтися великої ефективності.

Ефективне управління промисловим підприємством багато в чому залежить від побудови ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу, в якій задіяні як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Нематеріальне стимулювання є тактичним завданням в рішенні проблем кадрового менеджменту, орієнтацією на структуру інтересів працівників, а також інструментом, що регулює формування системи цінностей у працівників. Необхідно залучати та утримувати ті категорії фахівців, які необхідні підприємству і приносять максимальний дохід. Щоб утримати кращих співробітників, не достатньо лише того, щоб у вашої компанії заробітна плата була більше, ніж у конкурентів, на підприємстві повинно бути щось, чого співробітник не зможе знайти, працюючи на іншому підприємстві. Те, що

піднесе у працівника його самосвідомість, він почне «рости у власних очах» і буде розуміти, що якісна праця цінується. Підвищуючи свою самосвідомість, він «заражає» цією якістю інших співробітників, підтягуючи їх за собою. Потрібно проявити у працівника інтерес до роботи, тобто «врятувати його від нудьги». Заохочення піднімають дух людини, а при правильному заохоченні можна уникнути корупції на підприємстві.

До основних недоліків застосовуваних методів нематеріального стимулювання можна віднести опосередкований підхід до працівників без урахування індивідуальних потреб. З усього видно, що керівництвом ТОВ «Агата стальконструкція» значимість нематеріального стимулювання ще до кінця не усвідомлена, проте до усвідомлення важливості цих методів будь-який думаючий керівник так чи інакше прийде. Адже причини невдач компанії на ринку пропонування товарів і послуг, зниження рівня продажів і кількості потенційних клієнтів часом криються не в помилкових економічних розрахунках, а в недостатній мотивації працівників компанії.

Таким чином, стимулювання стане ефективним інструментом в ТОВ "Агата стальконструкція" при дотриманні наступних умов:

1. Висока соціальна компетентність керівників всіх рівнів управління.

Без умінь керівника розуміти мотиви поведінки інших людей, контролювати власні емоції і емоції підлеглих, без внутрішнього позитивного прагнення до ділового і особистого спілкування і вдосконалення вертикальних і горизонтальних комунікацій впроваджувати елементи нематеріального стимулювання недоцільно: не буде належної віддачі.

2. Задоволені первинні потреби.

Матеріальна база слугує «фундаментом» для нематеріального стимулювання. Без задоволення базових матеріальних потреб спроби впровадження «нематеріальних» елементів більшістю працівників будуть сприйматися негативно, з відтінком гіркої іронії. В якості зворотнього зв'язку від працівників можна почути: «Краще б витрачені кошти пішли на збільшення заробітної плати». Тому хибною є думка деяких керівників компаній, які

вважають, що методами нематеріального стимулювання можна замінити забезпечення гідних фінансових умов зайнятості, мінімально необхідних працівникові для підтримки певного рівня його життя і життя його родини. Наприклад, в компанії IBM в питаннях винагороди дотримуються принципу: «Система винагород створює у людей почуття впевненості і захищеності. IBM хоче, щоб її люди, вступаючи в контакт з клієнтом і діючи від її імені, зосереджувалися на виконанні поставлених перед ними завдань. Їх не повинні відволікати насущні грошові проблеми: як нагодувати і одягнути сім'ю, забезпечити їй дах над головою. Все це їм повинна забезпечувати їх заробітна плата, за умови, зрозуміло, що вони розумно вирішують свої проблеми».

3. Вплив на вторинні потреби людини.

Плануючи заходи щодо нематеріального стимулювання, не варто забувати, що вони спрямовані на задоволення соціально-набутих, вторинних потреб особистості.

До них відносяться: потреба в спілкуванні, потреба в професійному розвитку та творчій самореалізації, потреба у визнанні і повазі з боку інших людей, потреба у владі, потреба в успіху і тощо.

4. Готовність роботодавця до витрат на нематеріальне стимулювання.

Незважаючи на те, що нематеріальне стимулювання передбачає вплив на соціальні та духовні потреби особистості, витрати на проведення корпоративних заходів, організацію професійного навчання, створення кадрового резерву, проведення професійних конкурсів і тощо є суттєвими. Тому доцільність і ефективність мотиваційних програм - головне, що цікавить керівництво. Вкладення фінансових коштів має визначатися в першу чергу інтересами бізнесу. Проектування і реалізація програм нематеріального стимулювання включають в себе наступні етапи.

Етап 1. Постановка завдань нематеріального стимулювання. Вибір завдань (зазвичай не більше трьох) зумовлює структуру програм нематеріального стимулювання. Таким чином, спочатку відповідаємо на питання «що необхідно стимулювати», а вже потім «як стимулювати».

Ось кілька прикладів на вибір:

- підвищення продуктивності праці;
- підвищення якості роботи / обслуговування;
- підвищення лояльності персоналу;
- стимулювання ініціативи і раціоналізаторства;
- підтримка дисципліни. Збереження здоров'я персоналу;
- покращення соціально-психологічного клімату і підвищення згуртованості колективу;
- удосконалення внутрішньофірмових комунікацій;
- підвищення професійного рівня персоналу.

Етап 2. Діагностика існуючих мотиваційних профілів працівників / підрозділів / компанії в цілому. За методичну основу типізації можна взяти концепцію В. Герчикова, згідно з якою існує п'ять типів мотивації. У мотиваційному профілі працівника виявляються поєднання різних типів. Як правило, яскраво можуть бути виражені один-два типи одночасно (у деяких особистостей - три). Дана методика має високе практичне значення, так як знання індивідуальних і групових мотиваційних профілів допомагає в проектуванні програм мотивації працівників. Принцип диференціації методів стимулювання в залежності від переважаючого типу мотивації дозволяє грамотно планувати мотиваційні заходи, розподіляти бюджет і оцінювати ефективність інвестицій в персонал.

Модель заснована на виділенні серед персоналу осіб з переважанням одного з п'яти типів мотивації. При цьому переважання того чи іншого типу не виключає можливості прояву інших мотиваційних рис.

Тип мотивації можна визначити за допомогою спеціального тесту «Motype», що був створений В.І. Герчиковим. Зокрема, автор пропонує наступні типи мотивації [20] :

Інструментальна. Цікавить: ціна - величина заробітку та інших благ, одержуваних в якості винагороди за працю; мінімальна залежність заробітку від волі і розташування начальства. Virізняє соціальний статус людини - її

можливість забезпечити свою сім'ю тим життєвим стандартом, який він / вона вважає для себе гідним.

Професійна. Цікавить: зміст (різноманітність, цікавість, творчий характер) роботи; можливість проявити себе і довести, що він / вона може впоратися з важким завданням, яке не кожному під силу; самостійність в роботі, особливо в визначенні способів виконання роботи. Відрізняє орієнтація на професійне вдосконалення і розвинену професійну гідність. Зарплата розглядається таким працівником лише як індикатор, чи достатньо цінує керівництво компанії його професіоналізм.

Патріотична. Цікавить: участь в реалізації спільної, дуже важливої для організації справи; реальні успіхи в її реалізації; суспільне визнання їх участі в загальних досягненнях. Відрізняє переконаність у своїй потребності організації і готовність взяти на себе додаткову відповідальність за результати спільної справи.

Господарська. Відрізняє добровільне взяття на себе відповідальності за виконувану роботу і прагнення до максимальної самостійності в роботі (суверенітету), неприязнь до контролю. Цей тип серед найманих працівників нечасто зустрічається. Він є базовим для підприємців, для тих, хто веде власну справу.

Люмпенізований працівник - з мотивацією уникнення. Відрізняється прагненням мінімізувати свої трудові зусилля; низькою ціною робочої сили; розрахунком на «халяву» і прихильність керівника, тому що жити добре хочеться, а заробити на це хороше життя не може - немає чим. Через ці якості він як працівник цінується невисоко, не може забезпечити себе своєю працею, і змирився з цим.

Діагностику персоналу рекомендується проводити за структурними підрозділами компанії для того, щоб можна було побудувати не тільки індивідуальні мотиваційні профілі працівників, а й мотиваційні профілі робочих груп / підрозділів. Завершенням даної роботи стане побудова

реального мотиваційного профілю підприємства, в якому в процентному співвідношенні будуть представлені оцінки п'яти типів мотивації.

Етап 3. Побудова ідеальної моделі мотиваційного профілю компанії. Одержаний мотиваційний профіль компанії може не влаштовувати вище керівництво по ряду причин, і тоді необхідне коригування профілю «вручну» для того, щоб при проектуванні програм нематеріального стимулювання врахувати бажану (ідеальну) мотиваційну структуру.

Наприклад, в мотиваційному профілі компанії вийшла висока частка люмпенізованого типу (15%). Керівництво розуміє, що для досягнення стратегічних цілей частка цього типу не повинна перевищувати 10%. Відповідно, буде скоригована кадрова політика компанії на етапах підбору, оцінки, навчання та мотивації персоналу. Але ця робота кропітка і орієнтована на довгострокову перспективу.

Етап 4. Аналіз існуючої системи мотивації (як матеріальної, так і нематеріальної). На даному етапі менеджеру з персоналу необхідно провести дослідження задоволеності персоналу різними аспектами праці (як матеріальними, так і нематеріальними). Анкети, як правило, розробляються службою управління персоналом. Для перевірки якості складання анкети слід організувати пілотне анкетування (наприклад, будь-якого структурного підрозділу), за результатами якого будуть внесені корективи в структуру анкети, в формулювання питань і варіанти відповідей. Також на даному етапі аналізується ринок праці (в умовах дефіциту часу достатньо інформації по ключових посадах підприємства), щоб виявити відповідність рівня заробітних плат, складових соцпакета ситуації на ринку праці - як було вже зазначено вище, при незадоволенні базових, первинних потреб особистості нематеріальне стимулювання неефективне. В результаті таких досліджень стануть більш зрозумілими зони задоволеності і незадоволеності персоналу. Без цієї інформації не можна переходити до наступного етапу - найбільш трудомісткого і значущого.

Етап 5. Побудова моделі програми нематеріального стимулювання з урахуванням всіх необхідних факторів. При проектуванні програми враховують такі чинники, як розмір компанії, її місце розташування, галузь бізнесу, форма власності, переважаючий стиль управління, існуюча політика матеріальної винагороди, рівень кваліфікації співробітників, фінансовий стан компанії, її корпоративна культура і, звичайно, особливості мотиваційного профілю.

Як бачимо, назви програм відповідають завданням стимулювання праці, сформульованим ще на етапі 1. Описи етапів 6-9 відповідають загальним принципам проектного управління, тому детально розглядати їх не будемо.

Етап 6. Узгодження і затвердження програми нематеріального стимулювання.

Етап 7. Впровадження програми.

Етап 8. Моніторинг програми.

Етап 9. Коригування програми.

При проектуванні програм нематеріального стимулювання рекомендується враховувати наступні правила і принципи:

- відповідність програми цілям і стратегії бізнесу;
- співвідношення винагороди і досягнення з покаранням;
- значимість (валентність) винагороди / покарання;
- своєчасність винагороди / покарання;
- забезпечення справедливості винагороди / покарання;
- конкретність винагороди / покарання;
- участь працівників в розробці і реалізації мотиваційних програм;
- різноманітність програм нематеріального винагороди;
- максимальна публічність програм винагороди;
- облік інтересів співробітників, які виходять за межі роботи (сім'я, хобі);
- застосування творчого підходу до висунення ідей нематеріального стимулювання.

Як приклади винагороди наведемо ті нагороди і подарунки, які з успіхом застосовуються в ряді вітчизняних і зарубіжних компаній.

- 1) почесна грамота, знак пошани;
- 2) фото / інтерв'ю в буклеті компанії;
- 3) листи подяки сім'ї співробітника (подяка за підтримку);
- 4) конкурси для дітей співробітників: конкурс творчості, фотоконкурси, конкурси для школярів;
- 5) проведення Дня здоров'я.

При розробці програми нематеріальної мотивації керівнику потрібно проявити творчість, і тоді працівники покажуть свою лояльність, їх праця стане більш продуктивною і ефективною що допоможе компанії нарощувати конкурентні переваги і підвищувати ділову репутацію в сучасному світі бізнесу.

Лояльність співробітників до організації, їх внесок в її загальну результативність досить складно виміряти. Тому найбільш доцільно для визначення цих параметрів використовувати систему балів, які накопичуються за певний проміжок часу (наприклад, рік). Їх кількість визначає суму, на яку в наступний часовий період працівник може отримати бажані для нього блага. Кількість цих балів у кожного співробітника визначається:

- стажем роботи в організації (кожен рік роботи - певна кількість балів);
- результатами атестацій, що дозволяє використовувати цей метод мотивації до нових працівників;
- кваліфікацією, що підтверджується:
- наявністю документа про певну освіту;
- навчанням на різних курсах і семінарах, в тому числі корпоративних;
- здачею певних іспитів, що підтверджують кваліфікацію у важливій для організації залузі;
- місцем в управлінській ієрархії організації - чим вища посада в працівника, тим більше балів.

Наприклад, за перевиконання місячного плану працівник отримує певну кількість балів, в той час як за невиконання - мінус певна кількість балів. Віднімання балів - процедура обов'язкова.

Організацію соціальних виплат за набрані бали можна проводити, надаючи право працівникам самим пропонувати потрібні їм блага. Зрозуміло, набрані бали є природним обмеженням при виборі запропонованих благ. У цій системі важливими є три моменти:

1. За вартістю блага повинні бути дуже різноманітними. Наприклад, ціна в 1 бал - похід з сім'єю в театр або в аквапарк, ціна в 3 бали - відвідування з друзями боулінгу та ін. Придумати можна все що завгодно, головне, щоб у працівника при вигляді цих благ виникало бажання їх заробити. Тому список соціальних благ найбільш доцільно складати з побажань і переваг співробітників.

2. Система повинна бути прозорою. Кожен працівник має знати, за що він і його колеги отримали свої бали. Це сприяє згуртуванню колективу. Люди діляться своїми позитивними емоціями від отриманих бонусів. Елемент заздрості при цьому практично немає, оскільки кожен знає, за що отримані бали. Така ситуація знижує конфліктність в колективі. Є загальна мета - бали, і люди намагаються допомогти один одному їх отримати, формуючи таким чином команду однодумців. Крім цього, кожен працівник отримує можливість планувати витрати балів.

3. Важливо, щоб люди захотіли збирати великі бали. Це сприяє нарощуванню особистої результативності. Людина, яка розуміє, що для великого блага йому залишилося набрати 7 балів, буде намагатися набагато більше, ніж працівник, який витрачає свої бали на недорогі соціальні блага у вигляді відвідування театру, музею або фітнес-клубу.

Досить очевидним недоліком такої системи соціально-економічної мотивації є складність її адміністрування, що вимагає витрат часу керівника, але це краще, ніж даремно витрачати гроші.

Завдяки економічним і соціальним виплатам зростання результативності працівника супроводжується збільшенням його достатку, але з ростом добробуту, по-перше, все менше діє мотивація, заснована на фінансовій зацікавленості; по-друге, у людей міцніє переконання, що за свою працю вони

отримали значно менше, ніж принесли підприємству (що цілком природно, оскільки будь-якій організації потрібні працівники, які своєю працею можуть створити споживчу вартість, більшу, ніж їх заробітна плата з усіма нарахування на неї).

Все це починає заважати людям отримувати емоційне задоволення від роботи і сприяє появі у них бажання бути незалежними від організації. В результаті працівники:

- перестають прагнути до підвищення своєї власної результативності, що призводить до зниження конкурентоспроможності організації;
- прагнуть до отримання свободи розпоряджатися своїм життям, тобто своїм часом і своїми зусиллями, як спеціаліста і як особистості.

Саме в такій ситуації зростає значущість соціально-психологічних методів, які в своїй сукупності потрібні для єднання життєвих цінностей працівників і цілей організації.

Підводячи підсумки, можна сказати, що нематеріальне стимулювання – це додатковий бонус до грошового доходу працівника. Нематеріальні заохочення кожного окремого взятого співробітника або колективу загалом відображаються на кінцевих результатах підприємства, його високих показниках. Тому керівник повинен бути зацікавлений в тому, щоб для його персоналу були створені всі умови для задоволення його потреб та виконання ефективної роботи на виробництві.

Отже, нематеріальне стимулювання впливає на підвищення ефективності підприємства за наступними напрямками: набір і утримання персоналу, підвищення продуктивності праці, підвищення якості продукції, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, задоволеність працівників умовами своєї праці, підвищення лояльності, мінімізація прогулів і відсутності на робочому місці, зниження соціальної напруженості, готовність до змін, стимулювання ініціативи та підприємливості, оптимізація витрат на персонал, формування іміджу роботодавця.

Все це доводить, що не існує такої галузі в управлінні персоналом, на яку не можна впливати за допомогою нематеріального стимулювання.

3.3. Необхідність проведення мотиваційного моніторингу на підприємстві

В усіх європейських розвинутих країнах давно помітили, що якість продукції залежить від компетентності працівника та його бажання працювати. Іншими словами, працівник і його мотивація має неабияке значення для результатів роботи компанії. Кваліфікований працівник, який має бажання добре працювати, вироблятиме якісну продукцію.

В Україні лише нещодавно почали звертати увагу на особистісний фактор. Сучасні компанії ретельно відбирають працівників і працюють над їх мотивацією. Вони бажають бути привабливими для людей, викликати бажання у них працювати. А це може бути досягнуто лише через виявлення потреб і цілей персоналу, через задоволення їх першочергових бажань.

Моніторинг мотиваційної сфери на виробництві дає можливість побачити, чи ефективні заходи використовуються для стимулювання роботи працівників. Без системи спостереження неможливо говорити про результативність управління.

Мотиваційний моніторинг є складовою частиною соціально-економічного моніторингу. Тобто для оцінки економічних показників проводиться збір і аналіз інформації про соціальні і психологічні показники.

Головними завданнями мотиваційного моніторингу є:

- 1) відстежувати чи відповідають знання і вміння працівника встановленим посадою вимогам;
- 2) аналізувати, чи ефективні засоби впливу на працівників;
- 3) аналізувати вплив мотивації на продуктивність виробництва;

4) оцінювати задоволення працівниками запровадженою на системою мотивації;

5) створити єдиний інформаційний простір щодо оцінювання ефективності реалізації елементів системи мотивації персоналу;

6) використовувати результати моніторингу для управління персоналом, а також для прогнозування діяльності підприємства.

Моніторинг повинен мати систематичний і системний характер. Для початку необхідно ідентифікувати мотиваційний процес, визначити види мотивації, які використовуються на момент вивчення. Наступним кроком буде виявлення ефективних, діючих і зовсім неефективних важелів впливу на працівників і, поряд з цим, виявлення прихованих мотиваційних процесів.

Модель мотиваційного моніторингу продемонстрована на наступному рисунку (рис. 3.2).

Мотиваційний моніторинг повинен здійснюватись на основі організаційно-технічної схеми. Вона повинна чітко розподіляти відповідальних виконавців зі збирання, передавання, обробки та аналізу інформації. Питаннями побудови організаційно-технічної схеми і проведення мотиваційного моніторингу займається відділ мотивації.

Мотиваційний моніторинг повинен охоплювати такі основні напрямки:

- винагороду за виконану роботу (економічний фактор);
- суспільну свідомість (соціальний фактор);
- індивідуальну свідомість (психологічний фактор).



Рис. 3.2. Модель мотиваційного моніторингу [106,с.53]

Якщо правильно визначити види мотиваційного моніторингу, то це дасть можливість вибрати методи збору інформації.

Одну з класифікацій мотиваційного моніторингу можна розглянути у наступній таблиці.

Таблиця 3.5

Класифікація мотиваційного моніторингу [30, с. 210]

Класифікаційна ознака	Класифікаційна група	Зміст класифікаційної групи
Вид мотивації	Економічний	Зарплата, премія, надбавка до зарплати
	Соціальний	Вік, освіта, соціальний клас
	Психологічний	Темперамент, сприйняття, інтерес
Мотиваційний чинник	Індивідуальний	Характеристики особистості: цінності, цілі, вік, темперамент, кваліфікація
	Внутрішній	Кадрова політика, організаційна структура, неформальне лідерство
	Зовнішній	Політичний лад, рівень життя населення, інфраструктура ринкового сегмента
Етап мотиваційного циклу	Потреб	Матеріальні, соціальні, творчі
	Мотивів	За силою, за причиною виникнення
	Цілей	Особисті, колективні
	Результатів	Досягнення мети, підвищення ефективності

Продовження табл. 3.5

Масштаб проведення	Локальний	Неповне охоплення об'єкту дослідження
	Суцільний	Повне охоплення об'єкту дослідження
Періодичність проведення	Разовий	1-2 рази за звітний період
	Поточний	Постійне збирання й оброблення інформації
	Прогресивний	Зростання чи зниження частоти проведення

Така класифікація дає можливість чітко розподілити дії і напрямки вивчення мотиваційної сфери підприємства.

Для проведення цілісного мотиваційного моніторингу необхідно вдатися до таких дій:

- виявити найбільші стимули для роботи працівників;
- встановити типи мотиваційного впливу на працівника;
- дослідити чинники, що формують мотиваційну сферу працівника;
- вивчити ступінь задоволеності працівником результатами своєї роботи;
- вивчити ступінь задоволеності працівником винагородою за свою працю.

Мотиваційний моніторинг може проводитися у вигляді анкетування, соціологічного опитування персоналу. В результаті повинна проводитися оцінка і прийняття рішення для покращення ситуації.

Для оцінки ступеня задоволеності працівника рівнем мотивації праці доцільно провести аналіз за наступними мотиваційними факторами:

- 1) висока заробітна плата та матеріальне заохочення;
- 2) комфортні фізичні умови праці;
- 3) структурування роботи;
- 4) соціальні контакти: на рівні легкого спілкування з широким колом людей;
- 5) стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей;
- 6) визнання заслуг;
- 7) прагнення до досягнень;

- 8) влада і впливовість;
- 9) різноманітність і зміни;
- 10) креативність;
- 11) самовдосконалення;
- 12) цікава та корисна робота.

Аналіз може бути фінальним результатом. Працівник проходить комп'ютерний тест із запитаннями, а комп'ютерна програма генерує готову таблицю з результатами.

Далі результати опитування можна оформити у вигляді діаграми. Тут по горизонталі (вісь X) позначені мотиваційні фактори, по вертикалі (вісь Y) – бали задоволеності.

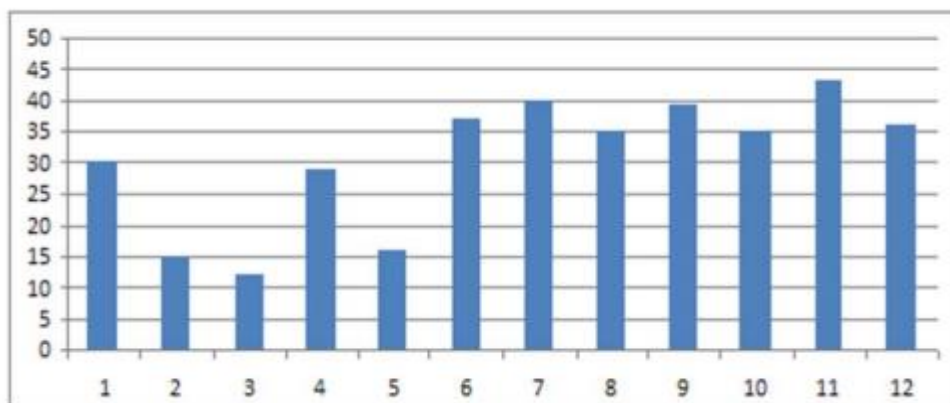


Рис. 3.3. Мотиваційний профіль працівника [88]

Як бачимо, для цього працівника найважливішим є фактор самовдосконалення (номер 11).

Аналізуючи відповіді працівників, моніторингова група повинна визначити ефективні фактори впливу. Це цілий комплекс заходів, що покликані змінити налаштування працівників на роботу.

Важливо проводити моніторинг з певною періодичністю. Адже пріоритети одного і того ж працівника змінюються, після задоволення одних потреб виникають інші.

Для кращого відстеження мотивації працівників доцільно використовувати мотиваційний потенціал. Це показник, який показує готовність працівника до

максимальної трудової віддачі, здатності конкурентоспроможності, вміння реалізувати власні знання, уміння і навички. З іншої сторони, він відображає ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника. Чим вищим є показник мотиваційного потенціалу, тим більша задоволеність мотиваційних потреб працівників. А це, у свою чергу, підвищуватиме ефективність всього підприємства, оскільки працівник працюватиме з повною віддачею.

Мотиваційний потенціал підприємства (М підприємства) можна визначити наступним чином: додати всі значення мотиваційних потенціалів працівників і поділити цю суму на їхню кількість. Звісно, стосовно мотивації слід дотримуватися індивідуального підходу, але в даному випадку мотиваційний потенціал підприємства оцінює в цілому роботу керівництва в питаннях управління персоналом.

Як нам уже відомо, потреби особи постійно змінюються. Цей факт змушує постійно відстежувати рівень мотиваційного потенціалу. Але щоб не проводити щоразу повне опитування, можна просто визначити мотиваційний потенціал працівника. Якщо його значення залишилося без змін, то проводити опитування знову не потрібно. Якщо ж значення мотиваційного потенціалу знизилося, то опитування проводиться заново з метою визначити напрямки галузі, які потребують задоволення. Так, через мотиваційний потенціал можна відслідковувати стан в колективі підприємства щодо мотивації працівників, тобто здійснювати мотиваційний моніторинг.

Безсумнівно, мотивація повинна мати індивідуальний характер, однак є проблеми, які спонукають керівників застосовувати загальні методи, спрямовані на групу працівників. Розглянемо ці проблеми.

По-перше, нестача часу на великому підприємстві, щоб працювати індивідуально з кожним працівником. В більшості випадків, особистісний підхід застосовують до людей, які займають керівні посади і мають безпосередній вплив на виробництво.

По-друге, часто у вузькому колективі працівники незадоволені стосовно одного і того ж питання або їх потреби є дуже близькі. Тому до працівників

одного підрозділу можна застосовувати однакові заходи з мотивації, провівши відповідну роботу з керівником цього підрозділу.

По-третє, навіть стандарт ISO 9001 дає загальні критерії оцінки стану системи мотивації.

Тому запропонована система мотивації працівників базується на системно-цільовому підході згідно зі стандартом ISO 9001:2000. Концептуальна модель такої системи представлена на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Концептуальна модель системи мотивації [59, с. 114]

Результати мотиваційного моніторингу оцінюються керівництвом. Вони показують явні проблеми, які потребують вирішення, щоб підприємство не зазнало втрат. В результаті прогнозуються дії для запобігання негативних процесів.

Необхідність мотиваційного моніторингу обумовлюється співвідношенням реально одержуваного економічного ефекту в результаті систематичного спостереження та додаткових витрат, що несе підприємство у зв'язку з його організацією.

Підприємство може затратити кошти на працівників відділу мотивації та супутніх експертів, на технічні засоби і т.д. Сума витрат може коливатися в залежності від вибору керівництва. Але економічний вплив завжди виправдовує затрачені кошти.

Слідкуючи за динамікою показників продуктивності виробництва, можна оцінити ефективність мотиваційного моніторингу. Про це буде свідчити підвищення якості продукції, її конкурентоспроможність, а також бажання працівників працювати на дану компанію.

Висновки до розділу 3

Система стимулювання праці персоналу – це система методів та засобів, якими керівництво впливає на мотивацію діяльності працівників. Своєю метою вона ставить досягнення високого результату роботи підприємства.

Одним з комплексних показників, який може застосовуватися для створення ефективної системи оплати праці, є коефіцієнт трудової участі (КТУ), який є узагальненою кількісною оцінкою трудового вкладу робітників, керівників, фахівців, інших службовців в загальні результати роботи.

Окремої уваги на ТОВ «Агата стальконструкція» заслуговує також метод мотивації персоналу на основі компетентнісного підходу, який достатньо успішно використовується у компаніях Західної Європи. Його суть полягає в розробці та застосуванні на практиці моделей компетенцій працівників, їх підготовці згідно з цими моделями, використанні такого методу оцінки, як атестаційна співбесіда.

Організація ефективної системи матеріального стимулювання праці персоналу є важливим чинником розвитку підприємств та отримання ними більш високих прибутків. Тому керівництву «Агата стальконструкція» доцільно удосконалити мотиваційну систему на підприємстві в контексті матеріального

стимулювання, щоб забезпечити себе кваліфікованим персоналом і стати більш конкурентоспроможним на ринку металевих конструкцій.

Проблема нематеріального стимулювання праці на сьогоднішній час є досить актуальною. Підприємства в умовах загострення ринкової конкуренції все більше прагнуть посилювати і розвивати свої нематеріальні активи.

Під нематеріальним стимулюванням розуміються такі заохочення, які не видаються співробітнику у вигляді готівки або безготівкових коштів, проте можуть вимагати інвестицій з боку компанії.

Стимулювання стане ефективним інструментом в ТОВ «Агата сталеконструкція» при дотриманні наступних умов:

1. Висока соціальна компетентність керівників всіх рівнів управління.
2. Задоволені первинні потреби.
3. Вплив на вторинні потреби людини.
4. Готовність роботодавця до витрат на нематеріальне стимулювання.

Проектування і реалізація програм нематеріального стимулювання на ТОВ «Агата сталеконструкція» включатиме в себе наступні етапи:

Етап 1. Постановка завдань нематеріального стимулювання

Етап 2. Діагностика існуючих мотиваційних профілів працівників / підрозділів / компанії в цілому.

Етап 3. Побудова ідеальної моделі мотиваційного профілю компанії.

Етап 4. Аналіз існуючої системи мотивації (як матеріальної, так і нематеріальної).

Етап 5. Побудова моделі програми нематеріального стимулювання з урахуванням всіх необхідних факторів.

Етап 6. Узгодження і затвердження програми нематеріального стимулювання.

Етап 7. Впровадження програми.

Етап 8. Моніторинг програми.

Етап 9. Коригування програми.

Моніторинг мотиваційної сфери на виробництві дає можливість побачити, чи ефективні заходи використовуються для стимулювання роботи працівників. Без системи спостереження неможливо говорити про результативність управління.

Необхідність мотиваційного моніторингу обумовлюється співвідношенням реально одержуваного економічного ефекту в результаті систематичного спостереження та додаткових витрат, що несе підприємство у зв'язку з його організацією. Стежачи за динамікою показників продуктивності виробництва, можна оцінити ефективність мотиваційного моніторингу. Про це буде свідчити підвищення якості продукції, її конкурентоспроможність, а також бажання працівників працювати на дану компанію.

ВИСНОВКИ

За сучасних умов господарювання підприємствам доводиться діяти в конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою нішу на ринку товарів і послуг, опановувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. Своєю чергою, це вимагає збільшення внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, і одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів активізації людського фактора.

Проте наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду ще не гарантує високої ефективності праці. Локомотивом активної трудової діяльності є мотивація.

Створення ефективного організаційно-економічного механізму оплати праці є однією з основних проблем сьогодення у діяльності підприємств. Вивчення, розробка і впровадження ефективних елементів системи оплати праці дозволяє виробити раціональну політику у сфері праці і трудових відносин.

У роботі проведено дослідження системи управління мотивацією персоналу на прикладі ТОВ «Агата стальконструкція».

Після виходу на ринок підприємство одразу ж посіло провідне місце серед решти профільних виробників Тернопільщини. На даний момент, ТОВ «Агата стальконструкція» є авторитетним та впізнаваним виробником дверей, сейфів та різноманітних металоконструкцій.

ТОВ «Агата стальконструкція» - це виробник зі стрімкими темпами розвитку, де впроваджено сучасне високотехнічне обладнання, використовуються виключно якісні матеріали і комплектуючі для виготовлення усіх видів продукції.

На підприємстві впроваджена і функціонує система управління якістю згідно ДСТУ ISO 9001:2009 і сформована розгалужена дилерська мережа.

Також підприємство є неодноразовим переможцем конкурсу «100 кращих товарів України».

Власний капітал підприємства має тенденцію до зростання: в 2014 р. він зріс на 140 % в порівнянні з 2013 р. Це відбулося також за рахунок зниження непокритого збитку підприємства на 9 тис. грн.

Можна стверджувати, що у підприємства відсутні довгострокові зобов'язання. Це свідчить про те, що підприємство не залучає довгострокові кредити банків або інвестиційні ресурси на збільшення свого майна для розширення основної діяльності.

Поточні зобов'язання підприємства зросли на 447 тис. грн. (на 39,04 %), що є негативною тенденцією його розвитку і свідчить про підвищення рівня фінансової залежності підприємства.

Питома вага позикових коштів в загальній сумі пасивів складає в 2014 р. 64,48 %, тоді як власного капіталу – 43,74 %.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про певне покращення результатів діяльності підприємства. Це вказує на позитивну динаміку та перспективи підвищення ефективності діяльності ТОВ «Агата стальконструкція».

Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у розв'язанні науково-технічних, організаційних та економічних завдань господарювання. Провівши аналіз ефективності використання праці на ТОВ «Агата стальконструкція», можна зробити наступні висновки.

Загальна кількість всього персоналу підприємства у 2014 р. порівняно з 2013 р. залишилась такою ж і становить 79 працівників.

Кількість непромислового персоналу за аналізований період на підприємстві зменшила на 1 особу.

Найістотніше збільшення персоналу спостерігається по кількості робітників. У 2014 р. їх чисельність зросла на 5 осіб відносно попереднього року. Це позитивно характеризує кадровий потенціал підприємства та свідчить

про потребу у додатковій робочій силі на ТОВ «Агата стальконструкція». Це, в свою чергу, зумовлене збільшенням обсягів виробництва продукції.

Чисельність службовців у 2014 р. зменшилась відносно їх кількості у 2013 р. на 1 працівника. Крім того, знизилась також кількість керівників на 1 особу. По категорії спеціалістів за аналізований період в абсолютному вираженні теж відбулися зміни – їх кількість у 2013 р. становила 12 осіб, а у 2014 р. - 10.

Важливою умовою успішної роботи підприємства є постійний склад трудових ресурсів. На ТОВ «Агата стальконструкція» він практично не змінився. Саме тому можна говорити про те, що на підприємстві ефективно використовується його кадровий потенціал.

Для аналізу руху кадрів на досліджуваному підприємстві ми обчислювали ряд коефіцієнтів: коефіцієнт обороту з приймання, коефіцієнт обороту зі звільнення, коефіцієнт плинності.

Таким чином, дані розрахунків свідчать, що у 2014 р. коефіцієнт обороту з приймання збільшився відносно 2013 р. на 14,6 %. Разом з тим на ТОВ «Агата стальконструкція» спостерігається зниження коефіцієнта обороту зі звільнення за аналізований період на 2,1 %. В нашому випадку за методикою обчислення коефіцієнт обороту зі звільнення збігається з коефіцієнтом плинності кадрів, тому динаміка цього показника аналогічна. Плинність за 2013-2014 рр. понизилась на 2,1 %. Це свідчить про певні позитивні явища в кадровій політиці підприємства. Однак дані таблиці свідчать, що коефіцієнти обороту з приймання, зі звільнення та плинності кадрів мають дуже високе значення – більше 100 %. Це означає, що для даного підприємства характерною рисою є сезонність виробництва. У певні періоди кількість працівників різко збільшується, а при відсутності замовлень – вивільняється. Тому має місце певний дисбаланс у кількості працівників.

У роботі проведений аналіз ефективності використання фонду оплати праці на досліджуваному підприємстві.

Величина фонду основної заробітної плати в 2014 р. на підприємстві зменшилась у порівнянні з 2013 р. на 724 тис. грн. (35,8 %). Питома вага фонду

основної заробітної плати у досліджуваному періоді має тенденцію до її зменшення – із 99,9 % у 2013 р. до 96,1 % у 2014 р.

Аналіз динаміки фонду додаткової заробітної плати показав протилежну тенденцію. Так, у 2013 р. величина цього фонду дорівнювала 2,7 тис. грн. У 2014 р. відбулося збільшення цього показника на 1840,74 % (на 49,7 тис. грн.). Питома вага фонду додаткової заробітної у загальному фонді оплати праці на підприємстві, також має тенденцію до збільшення – з 0,1 % у 2013 р. до 3,9 % у 2014 р. Аналіз структури фонду додаткової заробітної плати дозволяє зробити наступні висновки:

- по-перше, величина цього фонду змінилася за рахунок збільшення надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів. У 2013 р. вони були відсутні, а у 2014 р. 21,5 тис грн.;

- по-друге, у 2014 р. у структурі фонду додаткової заробітної плати зросли витрати на премії та винагороди, що носять системний характер (з 2,7 тис. грн. у 2013 р. до 11,4 тис грн. у 2014 р.). Їх питома вага у загальному фонді заробітної плати становить 0,8 %.

Така тенденція свідчить про зростання надбавок, доплат до тарифних ставок, а також винагород і премій працівникам. Також можна помітити, що у 2014 р. з'явилися витрати на оплату за невідпрацьований час і становили 19,8 тис. грн. (1,5 %).

Проаналізувавши структуру персоналу підприємства за рівнем доходу, можна зробити висновок, що у 2014 р. найбільша група працівників, а саме 92,2%, отримувала заробітну плату до 3000 грн. Лише 7,8 % персоналу отримують заробітну плату у межах від 3000,01 до 5000 тис. грн. І жоден з працівників не отримує вище 5000 грн., хоча у 2013 р. їх питома вага складала 2,5%.

Результати дослідження розподілу працівників підприємства за розмірами середньомісячної заробітної плати дозволяють стверджувати, що майже усі працівники підприємства у 2014 р. отримували заробітну плату меншу, ніж тодішнє середнє її значення по Тернопільській області (2720 тис. грн.).

На підставі проведеного аналізу ефективності використання праці на ТОВ «Агата стальконструкція» доцільно розробити ряд рекомендацій щодо вдосконалення досліджуваної проблеми.

Одним з комплексних показників, який може застосовуватися для створення ефективної системи оплати праці, є коефіцієнт трудової участі (КТУ), який є узагальненою кількісною оцінкою трудового вкладу робітників, керівників, фахівців, інших службовців в загальні результати роботи.

Окремої уваги на ТОВ «Агата стальконструкція» заслуговує також метод мотивації персоналу на основі компетентнісного підходу, який достатньо успішно використовується у компаніях Західної Європи. Його суть полягає в розробці та застосуванні на практиці моделей компетенцій працівників, їх підготовці згідно з цими моделями, використанні такого методу оцінки, як атестаційна співбесіда.

Організація ефективної системи матеріального стимулювання праці персоналу є важливим чинником розвитку підприємств та отримання ними більш високих прибутків. Тому керівництву «Агата стальконструкція» доцільно удосконалити мотиваційну систему на підприємстві в контексті матеріального стимулювання, щоб забезпечити себе кваліфікованим персоналом і стати більш конкурентоспроможним на ринку металевих конструкцій.

Проблема нематеріального стимулювання праці на сьогоднішній час є досить актуальною. Підприємства в умовах загострення ринкової конкуренції все більше прагнуть посилювати і розвивати свої нематеріальні активи.

Під нематеріальним стимулюванням розуміються такі заохочення, які не видаються співробітнику у вигляді готівки або безготівкових коштів, проте можуть вимагати інвестицій з боку компанії.

Стимулювання стане ефективним інструментом в ТОВ «Агата стальконструкція» при дотриманні наступних умов:

1. Висока соціальна компетентність керівників всіх рівнів управління.
2. Задоволені первинні потреби.
3. Вплив на вторинні потреби людини.

4. Готовність роботодавця до витрат на нематеріальне стимулювання.

Проектування і реалізація програм нематеріального стимулювання на ТОВ «Агата сталеконструкція» включатиме в себе наступні етапи:

Етап 1. Постановка завдань нематеріального стимулювання

Етап 2. Діагностика існуючих мотиваційних профілів працівників / підрозділів / компанії в цілому.

Етап 3. Побудова ідеальної моделі мотиваційного профілю компанії.

Етап 4. Аналіз існуючої системи мотивації (як матеріальної, так і нематеріальної).

Етап 5. Побудова моделі програми нематеріального стимулювання з урахуванням всіх необхідних факторів.

Етап 6. Узгодження і затвердження програми нематеріального стимулювання.

Етап 7. Впровадження програми.

Етап 8. Моніторинг програми.

Етап 9. Коригування програми.

Моніторинг мотиваційної сфери на виробництві дає можливість побачити, чи ефективні заходи використовуються для стимулювання роботи працівників. Без системи спостереження неможливо говорити про результативність управління.

Необхідність мотиваційного моніторингу обумовлюється співвідношенням реально одержуваного економічного ефекту в результаті систематичного спостереження та додаткових витрат, що несе підприємство у зв'язку з його організацією. Слідкуючи за динамікою показників продуктивності виробництва, можна оцінити ефективність мотиваційного моніторингу. Про це буде свідчити підвищення якості продукції, її конкурентоспроможність, а також бажання працівників працювати на дану компанію.

Завдяки вищевказаним напрямкам досліджуване підприємство вдосконалив мотиваційну систему, підвищить продуктивність праці та покращить фінансові показники своєї діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук В.Г. Менеджмент: прийняття рішень і ризик : [навч. посіб.] / В.Г. Андрійчук, Л. Бауер. – К., 2008. – 313 с.
2. Андрусь, О. І. Мотивація як фактор управління діяльності персоналу/ О. І. Андрусь // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 2. – С. 119-123.
3. Арт Я., Уханова Ю. Как убедить людей работать «за совесть»? // Карьера. - 2009. - №5. - С. 48.
4. Бабынина Л. Компенсация в пакете / Л. Бабынина // Кадровое дело. — 2004. — № 7. — С. 30—37.
5. Бабынина Л. С. Компенсационная модель оплаты труда: теория, методология и корпоративный опыт : автореф. дис. докт. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)» / Л. С. Бабынина. – Москва, 2012. – 55 с.
6. Байда, О. Мотивація праці як складова успіху організації / О. Байда // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2006. – Вип.1. – С.55-57.
7. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник /Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр Учбової літератури, 2011. – 468 с.
8. Балашов Ю. К., Коваль А. Г. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала // Кадры предприятия. 2002. - №8. - С. 46.
9. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. пос. / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблудська, О. О. Решетняк. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 400 с
10. Библиотека персонал-технологий // Методическое пособие «Нематериальная мотивация персонала». Приложение к журналу

- «Справочник по управлению персоналом». Лобанова О., Погодина Г., Барская М. - 2008. - 95 с.
11. Богоявленська Ю.Б. Економіка та менеджмент праці / Ю.Б. Богоявленська, Є.І. Ходаківський. – К. : Кондор, 2009. – 332 с.
 12. Борисенко Н. В. Суть і аналіз фінансово–економічного стану підприємства в сучасних умовах / Н. В. Борисенко, В. І. Куцик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип.19.13 – 328 с.
 13. Вардьян И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования // Управление персоналом. – 2015. - N 4.
 14. Вардьян И. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников // Кадровик. – 2015. - N 10.
 15. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2012. – 320 с.
 16. Водницька Н. В. Дослідження сутності та структури компенсаційного пакета/ Н.В. Водницька// Управління розвитком. – № 6 (82). – 2010. – С. 104-107.
 17. Газдюк Н. Мотивація персоналу: теорія, втілена у практику: [про методи мотивації, які використовував Уолт Дісней]/ Н. Газдюк // Бізнес-Компаньйон. – 2004. – №4. – С.18-20
 18. Галайда, Т. О. Соціально-економічна сутність ефективності праці та механізм її управління на підприємстві / Т. О. Галайда, Н. Б. Теницька // Економіка і регіон / ПолтНТУ. – 2009. – № 2(21). – С. 180-185.
 19. Галанець В.Г. Мотивація, стимулювання та оцінка персоналу: навч. посібник / В.Г. Галанець. – Львів: Львівський національний аграрний університет. – 2008. – 224 с.
 20. Герчиков В.И. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление //Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование /Под ред. Проф. В.В. Щербины. – М., 2004. – С. 212-231.
 21. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки /А. В. Гольда // Формування ринкових

- відносин в Україні: Збірник наук. Праць [Наук. Ред. І. К. Бондар]. – Вип. 2 (33). – К., 2008. – С. 94-97.
22. Гомба Л.А. Мотиваційні важелі управління персоналом підприємства в системі його моніторингу / Л.А. Гомба // Менеджмент. – 2010. – № 3(21). – С. 111–118.
23. Гомба, Л. А. Методичні підходи до оцінки персоналу сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Л. А. Гомба. – Режим доступу: <http://www.nbuuv.gov.ua/portal/>.
24. Гонова А. А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии // Проблемы региональной экономики. – 2011. - N 1/2.
25. Гринкевич, С. С. Мотивація праці та її вплив на ефективність використання трудового потенціалу/ С. С. Гринкевич, І. В. Явтуховська // Інноваційна економіка. – 2012. – № 7. – С. 175-178.
26. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: Монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2007. – С. 184.
27. Гриньова В.М. Управління соціальним розвитком промислових підприємств /В.М. Гриньова, М.М.Новікова, М.В.Боровик. – Харків: ХНЕУ, 2008. – 160 с.
28. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 103–112.
29. Громова О.Н. Мотивация персонала на основе компетентностного подхода // Инициативы XXI века. – 2009. – № 3. – с. 44-47.
30. Дарченко Н. Д. Мотиваційний моніторинг як інструмент управління плинністю кадрів / Н. Д. Дарченко // Бізнес Інформ. - 2013. - № 12. - С. 208-213.

31. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу: за даними сайту аграрного сектора України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agroua.net/ekonomiks/dokuments/category-82/dok-242>.
32. Дряхлов Н. Система мотивации персонала в Западной Европе и США/ Дряхлов Н., Куприянов Е. // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 2. – С. 83-88.
33. Ершова Ю. Компенсационный пакет компании [Электронный ресурс] / Ю. Ершова. — Режим доступа : <http://www.i2r.ru/>.
34. Жога, Елена Мотивация персонала/ Елена Жога // Секретарь-референт. – 2010. – №2. – С. 34-39.
35. Захарчин Г.М. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: [монографія] / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук. – Львів: Львівська політехніка, 2015. – 284 с.
36. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу : [навчальний посібник] / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса : Атлант, 2013. – 427 с.
37. Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 3. – С. 220–224.
38. Иванов О. Компенсация, направленная на мотивацию персонала / О. Иванов // Управление продажами. – 2010. – № 5 (18). – С. 18–28.
39. Кибанов И. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: «Инфра-М», 2009. – С. 17-19.
40. Кинан К. Менеджмент на ладони. Эффективная мотивация. – М.: изд-во «Эксмо», 2015. – 80 с.
41. Киселева Е. А. Методологические основы формирования компенсационного пакета в организации // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2014. № 1 (93). С. 80—83.

42. Клименко І.А. Мотивація праці та її ефективність в управлінні трудовими ресурсами / І.А. Клименко, Н.М. Богацька [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/8_NMIW_2008/Economics/25070.doc.htm (20.02.2015)
43. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2012. – 397 с.
44. Компенсаційний пакет: сутність, структура, вимоги щодо формування/ С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. – 2011. – №1. – С. 3-10.
45. Кони́на, И. А. Мотивация персонала: привлечение, удержание и эффективный труд/ И. А. Кони́на // Мотивация и оплата труда. – 2007. – май (№2). – С.140-144.
46. Коритко С. Формування системи мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] // Студентський науковий вісник «Керівник. ІНФО». – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>
47. Кредісов, А. І. Мотивація - найважливіша функція менеджменту/ А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов // Економіка ринкових відносин. – 2008. – № 2. – С. 126-151.
48. Лазарев С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу / С.В. Лазарев, Н.С. Лазарев // Мотивація і оплата праці. – 2013. – № 1. – С. 48–53.
49. Лазутін Г.І. Сучасні тенденції розвитку управлінської діяльності // Економіка і прогнозування. – 2010. – № 2. – С. 99-114.
50. Лангович, Мілічевич А. Мотивація персоналу в умовах світової економічної кризи (текст на англ. мові)/ Мілічевич А. Лангович, Т. Цветковські, В. Томашевич // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 10. – С. 291-301.
51. Лановенко Е. Компенсационный пакет: от каждого по способностям, каждому — по труду / Е. Лановенко // Справочник кадровика. — 2004. — № 1. — С. 85—89.

52. Магура М. Секреты мотивации, или Мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. — М. : Управление персоналом, 2007. — 656 с.
53. Мельник С. Удосконалення системи надання роботодавцями соціальних пакетів як складової соціального захисту працівників / С. Мельник, В. Матросов, Д Чумаков. // Довідник кадровика. — 2011. — № 4. — С. 76 – 82.
54. Модели и методы управления персоналом : российско-британское учебн. пособ. / под ред. Е. Б. Моргунова. — М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. — 464 с.
55. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). — К.: Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, 2007. — 156 с.
56. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А.В. Музиченко – Козловський, А.В. Колодійчук / Науковий вісник НЛТУ України. — 2011. — Вип. 21.6. — С. 361-367.
57. Мягких І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України. Актуальні проблеми економіки – №9. -2011. - с.210-211.
58. Найда, Игорь Мотивация персонала к соблюдению стандартов GMP/ GDP / Игорь Найда, Оксана Копаева, Наталия Сидорчук // Менеджер по персоналу. — 2011. — №11. — С. 46-58.
59. Ніколаєнко Ю. В. Стратегічні напрями підприємства щодо вдосконалення системи мотивації персоналу / Ю. В. Ніколаєнко // Науковий вісник Полісся. - 2015. - Вип. 3. - С. 111-117.
60. Новак. І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 2. — С. 6 – 12.
61. Носкова С. А. Факторний аналіз фонду оплати праці працівників виробничого підприємства / С. А. Носкова, О. М. Татарченко, Ю. А. Завойських // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2015. - № 7. - С. 44-50.

62. Ньюстром, Джон Мотивация сотрудников: модель справедливости/ Джон Ньюстром // Банковский менеджмент. – 2011. – № 11. – С. 49-51.
63. Овсюк, Н. В. Мотивація та стимулювання праці : сутність понять та відображення їх в обліку/ Н. В. Овсюк // Інноваційна економіка. – 2014. – № 4. – С. 314-318.
64. Офіційний сайт ТОВ «Агата сталеконструкція» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agatastal.com.ua>
65. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства / Д. Петраченко // Схід. – 2009. – № 9 (100). – с. 23-27
66. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців / Т. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2010. – №2. – С. 26-34.
67. Плиева, Ю. Больше, чем мотивация : [мотивація персоналу]/ Ю. Плиева // Управление компанией. – 2011. – №5. – С. 31-37.
68. Плужніков, В. О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва/ В. О. Плужніков, О. О. Кіях // Економіка АПК. – 2008. – №4. – С. 137-140.
69. Поварич И. П. Разработка и реализация компенсационной политики организации : монография / И. П. Поварич, С. А. Бабин, С. И. Бабина. – М. : Академия Естествознания, 2011. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rae.ru/monographs/111>.
70. Подольчак, Н. Ю. Розвиток R-теорії мотивації: теоретико-методологічні і методичні засади : [мотивація праці]/ Н. Ю. Подольчак // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №9. – С. 33-40.
71. Полянский, Н. Мотивация персонала на промышленных предприятиях/ Н. Полянский // Менеджер по персоналу. – 2007. – №2. – С.12-27.
72. Пономарьова, І. В. Мотивація персоналу на основі збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством/ І. В. Пономарьова // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – жовтень (№19). – С. 61-65.

73. Попрозман, О. І. Мотивація персоналу на підприємствах/ О. І. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – №9. – С. 139-142.
74. Притула, Михаил Вдохновляем сотрудников : [мотивация персонала]/ Михаил Притула // Менеджер по персоналу. – 2013. – №6. – С. 46-56.
75. Пфедфер Дж. Формула успеха в бизнесе : на первом месте – люди [Текст] : [монографія] / Дж. Пфедфер. – М. : Вильямс, 2006. – 560 с.
76. Ратнер, Александр Возможности для развития : [мотивация персонала]/ Александр Ратнер, Людмила Толстолужная // Менеджер по персоналу. – 2013. – №6. – С. 56-65.
77. Резнікова, О. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів/ О. Резнікова // Вісник економічної науки України. – 2011. – №1. – С. 133-136.
78. Рульєв В. Мотивація у менеджменті, Поняття і види мотивації, Менеджмент: [Електр.ресурс]. – Режим доступу: [http://libfree.com/176371188_menedzhment motivatsiya_menedzhmenti.html](http://libfree.com/176371188_menedzhment_motivatsiya_menedzhmenti.html)
79. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия/ Г.В. Савицкая. - М.: ИНФРА- М, 2011.- 704 с.
80. Сарай Н.І. Компенсаційний пакет підприємства: сутність та структура / Н.І. Сарай // Сталый розвиток економіки. – Випуск 4 (21). – 2013. – С. 110-114.
81. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 6. — С. 45–51.
82. Саубанова Л. В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии / Л. В. Саубанова // Управление персоналом. - 2009. - № 1. - С. 51-52.
83. Сергійчук, С. І. Дослідження методів вимірювання продуктивності праці [Електронний ресурс] / С. І. Сергійчук.. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/portal/>.

84. Сівашенко Т.В. Сучасні підходи до оцінки персоналу / Т.В. Сівашенко // Економічний аналіз: зб. наук. пр. – Тернопіль : Видавництво ТНЕУ «Економічна думка», 2011. – Вип. 8, Ч. 2. – С. 315–318.
85. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 312 с.
86. Сосновы́й А. Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания / А. Сосновы́й // Московский психологический журнал. – № 8. – Режим доступа : <http://magazine.mospsy.ru/>
87. Стадник, А. М. Мотивація персоналу з урахуванням мотиваційних типів працівників/ А. М. Стадник, О. О. Кісільова // Менеджер. – 2011. – №3. – С. 233-237.
88. Стахів О. В. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства / О.В. Стахів // Демографія та соціальна економіка. — 2008. — № 2. — С. 134-143.
89. Стеценко, Тала Нематериальная мотивация : [менеджмент персоналу]/ Тала Стеценко // Менеджер по персоналу. – 2013. – №1. – С. 52-59.
90. Стояновская, Ирина Организационная культура и мотивация персонала через ценности / Ирина Стояновская // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 6. – С. 97-102.
91. Татомир, І. Л. Мотиваційний процес у сфері матеріального виробництва / І. Л. Татомир // Економіка АПК. – 2008. – №11. – С. 129-131.
92. Терентьев П. Система премиального вознаграждения персонала в рамках внедрения сбалансированной системы показателей / П.А. Терентьев, А.В. Путилин // Логистика сегодня. – 2010. – № 3 (21). – С. 154–163.
93. Терешков Д.А. Оплата труда в системе мотивации персонала [Електронний ресурс] / Д.А. Терешков / Вестник ТГАСУ, 2005. – № 2. – С. 35–42.– Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=11612327>.

94. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 577 с.
95. Труш, Ю. Л. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання/ Ю. Л. Труш, А. О. Гриценко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 2. – С. 98-101.
96. Усатенко О.В. Оцінка мотивації виробничого персоналу підприємства / О.В. Усатенко, О.Є. Рябцева // СХІД. Аналітично-інформаційний журнал. – 2010. – № 1 (101). – С. 24–27.
97. Фаина Ф. Наиболее эффективные методы мотивации персонала. Научно-практическое издание «Менеджмент и менеджер» №1. - 2011. - с.39-41.
98. Федченко А. А. Компенсационный пакет организации: подходы к формированию / А. А. Федченко // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2008. – № 1. – С. 114 – 122.
99. Фомичев, А.Н. Исследование систем управления: учебник / А.Н. Фомичев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 348 с.
100. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент / Р. Хендерсон ; пер. с англ. под ред. Н. А. Горелова. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.
101. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія / С.О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2014.— 359 с.
102. Цимбалюк, С.Легка, Н. Компенсаційний пакет компаній: мотивації персоналу/ Н. Легка // Бізнес-Компаньйон. – 2004. – №3. – С.12-14
103. Цимбалюк, Світлана Мотивація працівників, які здійснюють продаж продукції / Світлана Цимбалюк // Довідник кадровика. – 2014. – № 11. – С. 76-84.
104. Череп О. Г. Вдосконалення системи управління персоналом з урахуванням зарубіжного досвіду / О. Г. Череп, О. О. Андрющенко // Актуальні питання

економіки праці та сучасні проблеми управління персоналом. Монографія. – Запоріжжя: ЗНУ, 2011. - С. 174- 186.

105. Череп, А. В. Комплексна критична оцінка методичного інструментарію виміру, планування, аналізу і забезпечення ефективності використання трудових ресурсів підприємства / А. В. Череп, Г. І. Самойленко // Вісн. Запоріз. нац. ун-ту. – 2011. – № 4(12). – С. 79-89.
106. Чернушкіна О. О. Стратегічні аспекти запровадження мотиваційного моніторингу у системі мотивації працівників / О. О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 3(1). - С. 50-54.
107. Шакиров, Н. Мотивация и мотивационный потенциал в системе менеджмента/ Н. Шакиров // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №10. – С.107-116.
108. Швець, А. Мотивація як фактор підвищення ефективності відтворювальної діяльності підприємства/ А. Швець, Н. Тубальцева, О. Баланенко // Економіст. – 2015. – № 6. – С. 13-16.
109. Шушпанов, Дмитро Оплата праці та мотивація працівників в Україні: сучасний стан та напрямки вдосконалення/ Дмитро Шушпанов // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 9, ч. 3. – С. 347-350.
110. Silverman M., Silverman M. Glamour Treatment for the Mentally Ill, Saturday Evening Post, August 26. The Curtis Publishing Co., 1961. P. 80.