

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра управління персоналом і регіональної економіки

Коничев Владислав Валерійович

**Сучасні системи винагороди за працю: оцінка та особливості
застосування**

спеціальність: 8.03050501 - Управління персоналом і економіка праці
магістерська програма - Управління персоналом

Магістерська робота

Виконав студент групи
УПЕПм-21
В.В. Коничев

Науковий керівник:
к. е. н., доцент Л.П. Запорожан

Магістерську роботу допущено
до захисту:

“__” _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ Є. П. Качан

Тернопіль- 2018

ЗМІСТ

Вступ.....	3
I. Види систем винагороди за працю та їх роль у поведінці персоналу..	6
1.1. Поняття та зміст матеріальної мотивації.....	6
1.2. Основні підходи в реалізації трудової та статусної мотивації.....	15
1.3. Мотиваційний моніторинг як умова підвищення продуктивності праці персоналу.....	21
Висновки до I розділу.....	32
II. Використання сучасних систем винагороди за працю на ПП «Галіт».....	33
2.1. Техніко-економічна характеристика ПП «Галіт».....	33
2.2. Аналіз сучасних систем винагороди за працю на ПП «Галіт».....	41
2.3. Особливості застосування сучасних систем винагороди за працю.....	52
Висновки до II розділу.....	63
III. Шляхи формування мотиваційної політики на ПП «Галіт».....	64
3.1. Зарубіжний досвід застосування мотиваційного механізму в підвищенні продуктивності праці персоналу.....	64
3.2. Формування мотиваційної політики на ПП «Галіт».....	81
Висновки до III розділу.....	94
Висновки	96
Список використаних літературних джерел.....	99
Додатки.....	107

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток ринкової економіки в Україні потребує формування нових підходів щодо удосконалення системи оплати праці на підприємстві як головного чинника мотивації, яка сприяє активізації діяльності працівників й підвищенню продуктивності їх праці. Забезпечення підприємством належного рівня заробітної плати веде до зростання продуктивності праці, підвищення мотивації, а також задоволення потреб персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми. Теоретичним і прикладним аспектам дослідження оплати праці в системі мотивації персоналу на підприємстві присвячені праці відомих вітчизняних та зарубіжних науковців: А. Афоніна, Н. Білопольського, Д. Богині, М. Волгіна, В. Врума, Г. Емерсона, Р. Колосової Ф. Тейлора, Р. Хендерсона, а також В. Гриньова, Г. Дмитренко, М. Калінчика, А. Колота, М. Семикіної, Є. Ходаківського, С. Шапіро, Г. Щокіна та інших.

Окреслення завдання. У сучасних умовах потреба комплексного вивчення систем винагороди за працю в системі мотивації персоналу підприємства значно посилюється. Актуальність теми зумовлена важливістю оплати праці як ключової категорії в системі мотивації персоналу на підприємстві, в управлінні ефективністю виробництва і створенні гідних умов для праці. Проблема мотивації трудової діяльності однаково актуальна для будь-якого стану розвитку економіки, займаючи місце «постійної» проблеми в економічній науці і практиці.

Мета та завдання дослідження. Метою дипломної роботи є дослідження теоретико-методологічних основ соціально-економічного значення оплати праці в системі мотивації персоналу, аналіз та оцінка діючої системи винагороди за працю на ПП «Галіт», а також обґрунтування основних шляхів формування мотиваційної політики на підприємстві.

Реалізація визначеної мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- дослідити види систем винагороди за працю та їхню роль у поведінці персоналу;
- вивчити зміст матеріальної мотивації в сучасних умовах;
- визначити роль мотиваційного моніторингу у підвищенні продуктивності праці персоналу;
- проаналізувати стан застосування сучасних систем винагороди за працю на ПП «Галіт»;
- вивчити особливості сучасних систем винагороди за працю на ПП «Галіт»;
- опанувати зарубіжний досвід застосування мотиваційного механізму в підвищенні продуктивності праці персоналу;
- запропонувати шляхи формування мотиваційної політики на ПП «Галіт».

Об'єктом дослідження є особливості застосування винагороди за працю в системі мотивації персоналу на ПП «Галіт».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади оплати праці в системі мотивації персоналу на ПП «Галіт».

вперше:

обґрунтовано особливості застосування винагороди за працю в системі мотивації персоналу на ПП «Галіт» і запропоновано пріоритетні напрями їхнього розвитку, які ґрунтуються на підвищенні продуктивності праці, ефективності виробництва, збалансуванні відносин між найманим робітником і роботодавцем.

Методологія і методика дослідження. У ході виконання дипломної роботи використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема, наукового абстрагування (при вивченні сутності категорій «винагорода за працю», «заробітна плата», «матеріальна мотивація», «мотивація персоналу», «оплата праці», «трудова мотивація»); системного підходу (для обґрунтування чинників, що впливають на оплату

праці, та для розгляду виробничих, організаційних, соціально-економічних питань, що виникають у процесі трудової діяльності); методи статистичного аналізу (для аналізу масиву статистичних даних); графічного зображення (для наочного відображення статистичних матеріалів, схематичної ілюстрації теоретичних і практичних положень дипломної роботи).

Інформаційною основою дипломної роботи є законодавчі та нормативні акти органів державної влади, наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, статистична звітність ПП «Галіт».

Практичне значення роботи. Обґрунтовані в дослідженні положення, висновки та пропозиції мають практичну значимість щодо удосконалення систем винагороди за працю в процесі мотивації персоналу на ПП «Галіт».

Структура: робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій. Робота містить 98 сторінок друкованого тексту, 14 таблиць, 17 рисунків, список використаних джерел із 73 найменувань.

I. ВИДИ СИСТЕМ ВИНАГОРОДИ ЗА ПРАЦЮ ТА ЇХ РОЛЬ У ПОВЕДІНЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття та зміст матеріальної мотивації

В умовах ринкових відносин першочергової значимості набуває вивчення проблеми матеріальної мотивації на підприємствах різних форм власності.

Мотивацію науковці розглядають як стан людини і як процес, спрямований на зміну цього стану. У першому її значенні мотивація є характеристикою психологічного стану людини, що є відображенням певних потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і показує міру її трудової активності. Такий стан людини є наслідком діяння внутрішніх чинників (мотивів, очікувань, ціннісних орієнтацій, настанов) і зовнішнього впливу (стимулів).

Прм формуванні мотиву виникає внутрішнє бажання особистості досягнути поставленої мети. Мотивів може бути багато, а їхня система, якій належать функції спонукання, регулювання, спрямування діяльності, формує мотиваційне середовище особистості.

У науковій літературі є багато тлумачень мотивації, які показують її сутність з різних сторін. Так, мотивація в узагальненому тлумаченні «...є сукупністю рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій залежно від поведінки людини; це процес свідомого вибору нею того або іншого типу дій, які визначаються комплексною дією зовнішніх і внутрішніх чинників (відповідно стимулів і мотивів); в управлінні - це функція керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у перспективі впливу на працівника з метою зміни за конкретними параметрами структури його

ціннісних орієнтацій і інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу» [4, с.51].

Мотивація, як правило, пов'язана з процесом спонукання підлеглих до діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і кінцевих цілей організації. У процесі мотивації використовуються в певній, конкретній послідовності взаємозалежні категорії : потреби людей, їхні інтереси, мотиви діяльності; дії.

Роль мотивування персоналу передбачає спонукання співробітників до ефективної, добросовісної діяльності задля досягнення цілей організації, тобто у визначенні потреб персоналу, розробці систем винагороди за виконувану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Управлінець має розуміти, що ні професійно складені плани, ні досконала структура організації самі собою не спонукають людей до роботи. Функція мотивації покликана забезпечити високоякісне і добросовісне виконання членами організації своїх обов'язків. Адже від цього залежить результат економічної діяльності та успіх організації загалом.

Зазначимо, що в управлінні персоналом мотивація розглядається з двох сторін, як процес: 1) активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація); 2) створення стимулів (зовнішня мотивація) для спонукання до високоефективної праці [21, с. 82].

Мотивація праці передбачає спонукання до праці, визначальне ставлення до неї та трудову поведінку працівника. Потреби виступають підґрунтям та найважливішою передумовою мотивації. Основу мотивації праці складають не лише найбільш значимі для найманого працівника потреби, але й те, якою мірою він має змогу задовольняти їх, працюючи в конкретній організації, які перспективи їхнього задоволення він бачить у майбутньому.

Тобто, проблема трудової мотивації, це те, якою мірою найманий працівник прагне працювати добре, прагне до високої самовіддачі у роботі.

Основна проблема трудової мотивації визначити: чи працююча людина прагне до того, щоб добре, сумлінно виконувати свої безпосередні обов'язки на підприємстві, або ні. А це залежить від того, якою мірою вона, працюючи задовольняє найбільш значимі потреби (добробут, самоповага, можливості самореалізації та ін.), чи бачить вона зв'язок між власною добросовісною працею і можливістю задовольняти ці потреби.

Вплив мотивації на поведінку людини праці залежить від безлічі чинників, вони дуже індивідуальні і можуть мінятися під впливом мотивів і зворотного зв'язку з діяльністю людини.

Під мотивами розуміємо причини поведінки людини, внаслідок якої вона діє саме так, а не інакше. Тому мотиви і розглядаються як причини, що визначають вибір, спрямованість поведінки. До діяльності людину спонукає, як правило, не один, а кілька мотивів, тому вони можуть знаходитися між собою в різних співвідношеннях. В основі того або іншого вчинку може лежати суперечність вчинків, мотиви можуть посилювати або послаблювати один одного, серед них може виділитися основний або провідний мотив, що підпорядковує собі інші.

Отже, мотив носить суб'єктивний характер та є реакцією на усвідомлені інтереси, а разом з тим і на потреби. Щоб ефективно було створене мотиваційне середовище, необхідно врахувати усі особливості внутрішнього і зовнішнього оточення людини, щоб це дало змогу самореалізуватись особистості в процесі її трудової життєдіяльності.

Варто зауважити, що будь-яка трудова діяльності є сукупністю дій, що об'єднані спільною метою та вирізняються: постановкою завдання, плануванням роботи, вибором найбільш доцільних прийомів праці, перевіркою результатів, усуненням помилок. Отже, продуктивність діяльності безпосередньо залежить від формування мети.

Важливо відмітити, що для людини характерне прагнення до досягнення таких цілей, які не зводяться до отримання якого-небудь об'єкту або предмета. Людина дуже часто веде більш менш тривалий пошук

відсутнього або ще не існуючого об'єкту. Її пізнавальні здібності і уява дають змогу їй відтворити відсутні об'єкти за допомогою передбачення, побудови у своїй свідомості образу цього об'єкту або за допомогою поліпшення способів і методів своєї діяльності, підвищення своїх професійних навичок, примноження власних знань.

Мотиви можуть розглядатися не лише як властивості особи, що проявляються в поведінці, але і як внутрішні психологічні причини, які спонукають людину до трудової діяльності. Сукупність цих внутрішніх причин складає мотиваційну сферу людини, що включає усе різноманіття її внутрішніх спонукань.

Зауважимо, що у мотиваційній сфері провідне місце відводиться соціальним мотивам, які безпосередньо впливають на діяльність людини в організації. До них відносимо: мотив, що проявляється в прагненні завоювати авторитет, в почутті власної гідності; мотив самовираження, самоактуалізації, що полягає в прагненні проявити, розвинути власні здібності, уміння, якості. Ці та інші мотиви в ієрархії мотивів особистості можуть бути по-різному співвіднесені один з одним, взаємодіяти, виступати як провідні і підпорядковані мотиви. У зв'язку з цим, прагнучи зрозуміти яку-небудь людину, ми, по суті справи, повинні розібратися в структурі її мотивів, в особливостях побудови її мотиваційної сфери. Окрім того, що мотиваційна сфера людини має складну будову, вона також характеризується і дуже складною, тонкою динамікою.

Кожен вид діяльності є сукупністю дій, об'єднаних спільною метою, характеризується постановкою завдання, плануванням роботи, вибором найбільш доцільних прийомів, перевіркою результатів, виправленням помилок. Продуктивність діяльності безпосередньо залежить від процесу формування мети як мотиваційного процесу [32, с. 141].

Мотиваційна сфера включає в себе актуальні мотиви, які фактично спонукають до діяльності, та потенційні мотиви, які є сформованими, проте не проявляються у здійсненні завдання. Формування мотиваційної сфери

проходить під впливом наявних потреб. Сукупність мотивів визначає напрямок діяльності людини, внаслідок чого відбувається задоволення потреб особистості. Задоволення потреби може здійснюватись не тільки в результаті діяльності, а й в її процесі. На рисунку 1.1 наведена схема мотиваційного процесу з урахуванням мотиваційного середовища особистості.

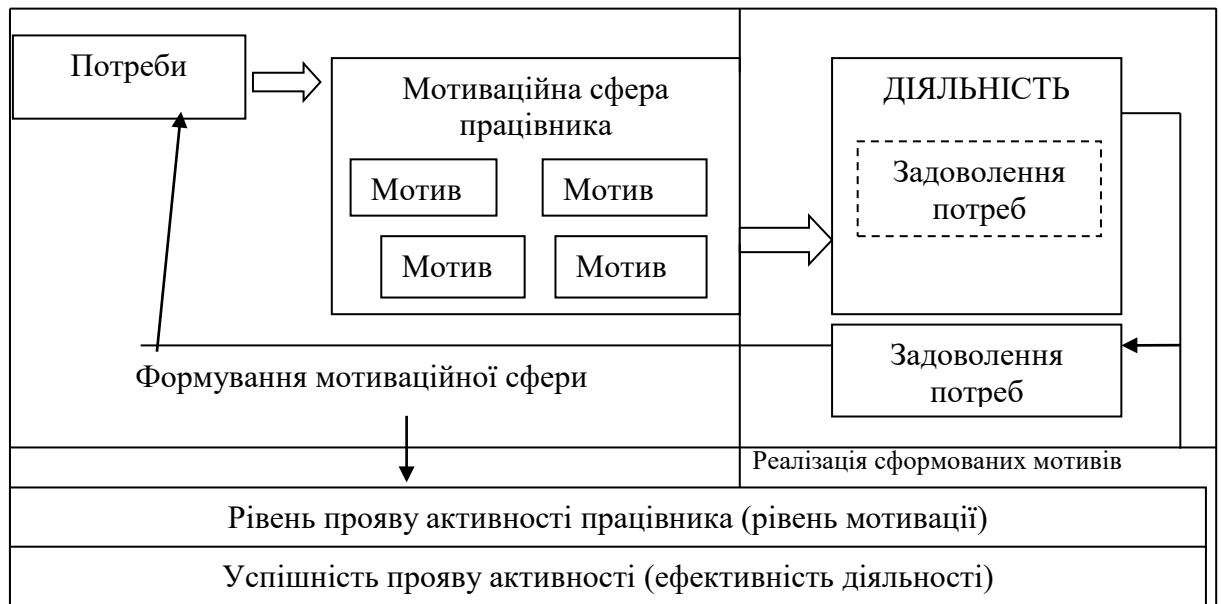


Рис. 1.1. Схема мотиваційного процесу [61, с.51]

Структура мотиваційної сфери впливає на активність особистості, що називається рівнем мотивації, а також на успішність цієї активності, а саме на ефективність діяльності. Чим більше мотивів активізується, тим ефективніше проявляється сила мотивації, що веде до зростання ефективності діяльності працівників.

У роботі матеріальну мотивацію розглядаємо як прагнення достатку, певного рівня добробуту, гідного трудового життя. Прагнення людини до поліпшення власного матеріального добробуту зумовлює необхідність підвищення трудової активності, збільшення трудового внеску, а отже, й зростання кількості, якості та ефективності та результативності праці. Нами виділено макро- мікроекономічні чинники, які впливають на матеріальну мотивацію трудової діяльності, зокрема:

- а) розмір заробітної плати та її динаміка;

- б) пряма залежність рівня зарплати від кількості, якості та результатів праці;
- в) диференціація заробітної плати на підприємстві та суспільстві загалом;
- г) структура особистих доходів працівників;
- д) матеріальне забезпечення наявних грошових доходів та інших.

Своєрідною реакцією на зміни в структурі мотивів та їхній ієрархії було створення багатьох новітніх концепцій під назвами теорій «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті» працюючих, які проголошують необхідність застосування новітніх підходів до підвищення соціальної та трудової активності працівників [72, с. 64].

Планування кар'єри має суттєвий вплив на трудову поведінку працівників. Пріоритетними потребами й мотивуючими чинниками трудової діяльності є стабільність зайнятості. Тому плануванню кар'єри варто надавати пріоритетного значення. Оскільки це має безпосереднє відношення до реалізації цілої низки потреб і впровадження в дію трудових, статусних мотивів персоналу.

Важливою загальною потребою працюючої людини є вільний час і застосовувані на підприємстві режими робочого часу. Тому пріоритетним напрямком посилення мотивації до праці варто вважати регулювання робочого часу та заохочення вільним часом.

Надання додаткового вільного часу є засобом зовнішньої мотивації працівника та реалізується диференціацією тривалості основної та інших додаткових відпусток, надання можливості бути зайнятим на умовах неповного робочого дня або неповного робочого тижня.

Перерозподіл робочого часу реалізується шляхом надання працівникові можливості самому визначати початок, закінчення і тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної (тижневої) норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм (завдань),

збереження (забезпечення) нормального ходу виробничого процесу.

Сьогодні поширеними формами регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або змінний графік. Проте, варто відмітити, що не всі виробничі процеси можна організувати з використанням режиму гнучкого робочого часу.

При дослідженні механізму впливу означених чинників на матеріальну мотивацію з'ясуємо місце заробітної плати та її динаміки в системі мотивів і стимулів. Важливим мотивом підвищення трудової активності є заробітна плата. Її розмір залежить від кількості і якості праці, від складності й умов праці, фахової підготовки працівника, фінансових результатів діяльності підприємства.

Усі кошти, які спрямовані на оплату праці формують фонд оплати праці, який складається з фонду основної і фонду додаткової заробітної плати, інших заохочувальних і компенсційних виплат.

Можливості для повноцінного відтворення робочої сили, а відтак – і мотивація до праці визначаються рівнем заробітної плати. Варто відмітити, що зниження вартості робочої сили впродовж тривалого часу було демотивувальним чинником. Людство мало пройти тривалий шлях усвідомлення суперечності між розвитком його економічної й соціальної сфер і необхідності підвищення рівня життя працюючих.

Такі ідеї підірвали класичні уявлення про чинники розвитку виробництва та суспільства, роль особистісного чинника та методи його мотивації, готували громадську думку до радикальних змін. Провідним фахівцем, який послідовно доводив неефективність і порочність обмежувальної політики стосовно заробітної плати, був американський вчений М. Портер, який зазначав: «...політичні рішення, які скеровані на уповільнення темпів зростання заробітної плати, часто виявляються помилковими. Варто допускати зростання заробітної плати, що йде в ногу з продуктивністю праці або дещо випереджає її. Це створюватиме сприятливі стимули до пошуку переваг у конкуренції та впливу на неї в галузях і

сегментах з виробництвом складнішого характеру. Зростання заробітної плати приводить також до підвищення купівельної спроможності, яка дає змогу купувати більше товарів вищої якості» [33, с. 97].

Варто відзначити, що переверот стосовно доходів населення, їхньої ролі в розвитку суспільства у свідомості більшості політиків і підприємців відбувся у ХХ столітті, особливо в його другій половині. Тому гаслом сучасного менеджменту є: «Висока заробітна плата – висока ефективність».

Лі Якокка – видатний менеджер сучасності зазначав, що «...базою всієї демократії є працівник, який отримує за свою роботу 15 доларів за годину. Це саме та людина, яка може купити дім, автомобіль, холодильник. Такий працівник втілює собою те паливо, яке надає руху мотору економіки» [33, с. 120].

На мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва впливає розмір заробітної плати. Зазначимо, що вищий рівень заробітної плати (у порівнянні з середньоринковим її значенням) дає змогу знизити плинність кадрів, а отже, сформувати стабільний трудовий колектив. За умови зниження плинності персоналу роботодавець має змогу скоротити витрати на найма та навчання персоналу та направити вивільнені кошти на підвищення конкурентоспроможності продукції. Високий рівень зарплати дозволяє роботодавцеві відібрати на ринку праці найбільш досвідченіших, ініціативних, зорієнтованих на успішну діяльність працівників, продуктивність праці яких потенційно вища середнього рівня. За таких умов роботодавець економить значні кошти на навчанні, перекваліфікації прийнятих на роботу. Варто відмітити, що висока заробітна плата є важливим чинником підвищення старанності, відповідальності працівника, ефективності та інтенсивності праці. До цього працівника спонукає як намагання «відпрацювати» винагороду, яка є більшою середньоринковою, так і побоювання втратити наявну роботу. Реалії сьогодення вказують, що в Україні проблема зростання заробітної плати перетворилася в нагальну

потребу всього суспільства та є важливою передумовою посилення мотивації до праці.

Варто відзначити, що рівень матеріальної мотивації безпосередньо залежить від наявності зв'язку між трудовим внеском і винагородою за працю. Такий зв'язок досягається правильною організацією заробітної плати, яка на практиці визначається організаційно-економічним механізмом оцінки трудового внеску найманих працівників і формуванням параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці. Використовуючи визначений порядок формування заробітку працівників, роботодавець може впливати на інтенсивність, ефективність та якість праці. На практиці мотиваційний потенціал організації заробітної плати реалізується через побудову тарифної системи, нормування та систем оплати праці, що забезпечує взаємозв'язок розміру винагороди за працю з її кількістю, якістю та результативністю. Забезпечення такого взаємозв'язку на практиці означає задіяння як внутрішніх, так і зовнішніх мотивів. Мотивація трудової діяльності безпосередньо пов'язана також з диференціацією доходів населення, особливо економічно активного населення. На рівень трудової активності негативно впливає, за свідченням світової практики, як незначна, так і завелика диференціація доходів.

1.2. Основні підходи в реалізації трудової та статусної мотивації

В сучасних умовах мотивація відіграє важливу роль у трудовому житті працівника та її класифікують за декількома ознаками.

Залежно від основних груп потреб фахівці з праці виділяють матеріальну, трудову і статусну мотивації.

Зауважимо, що матеріальна мотивація передбачає прагнення людини праці до визначеного рівня достатку, гідної зарплати, гідного рівня життя і, як правило, залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів в організації (на підприємстві) і суспільстві, дієвості системи матеріальних стимулів, що використовуються в організації.

Сутність трудової мотивації полягає в заохоченні окремого працівника та всіх працюючих до активного здійснення діяльності, що принесе в результаті задоволення потреб і досягнення поставлених цілей підприємства.

Розглядаючи трудову мотивацію, варто відзначити, що вона формується безпосередньо виконуваною роботою, її змістом, умовами праці, організацією трудового процесу, режимом праці та відпочинку. Це фактично є внутрішнє мотивування людини, сукупність її рушійних сил поведінки, які пов'язані з процесом праці [32, с. 141]. Безумовно, кожен працівник має потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, перспективі кар'єрного зростання, відчутті самоповаги, самореалізації, якщо результати його праці оцінюються високо. Загалом трудова мотивація пов'язана, з одного боку, зі змістом, характером та корисністю праці, а з іншої – з самовираженням, самореалізацією працівника.

Особливістю економічних мотивів є те, що працівники, виконавши поставлене завдання, прагнуть отримати винагороду за свою працю, і разом з тим підвищити добробут своєї сім'ї. Винагороди можуть бути як і у вигляді грошових коштів, так і у вигляді додаткового вільного часу. Економічні мотиви включають в мотивацію персоналу матеріальні важелі заохочення людей, тобто відбувається безпосередній економічний вплив щодо залучення

особистості чи групових суб'єктів праці до здійснення певного виду діяльності, результатом якої є матеріальна винагорода.

Опрацювавши методичні джерела інформації, виділяємо такі типи методів економічного стимулювання трудової мотивації на підприємстві [66, с. 8]:

1. Традиційний, який не використовує стимулюючих «ресурсів»;
2. Цільовий, який включає в себе систему цілей, що здійснюють вплив на підвищення трудової мотивації працівників на підприємстві;
3. Метод індивідуального збагачення трудової діяльності, яке за допомогою діючих механізмів забезпечення соціальних потреб, що взаємодіють безпосередньо із наданням робітникам більш трудомісткої і відповідальної роботи, інтенсивно стимулює трудову мотивацію працівників;
4. Метод співучасті пов'язаний із залученням працівників в управління виробничим процесом, трудовими колективами.

Основними формами прямих економічних важелів, які сприяють ефективному стимулюванню працівників на підприємстві є заробітна плата, премії, винагороди, різні виплати та пільги. В більшості випадків заробітна плата залежить від займаної посади, кваліфікації працівника, стажу його роботи, якості та кількості затраченої праці. За формою виділяють погодинну і відрядну заробітну плату.

Вивчаючи сферу матеріального стимулювання праці варто зазначити, що вона включає елементи: винагороди, премії, надбавки, доплати, та інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Винагорода є будь-якою одноразовою, періодичною або щомісячною матеріальною (грошовою або натуральною) виплатою працівникові підприємства, з врахуванням показників та умов цієї виплати, визначених підприємством [19, с.78].

Премії є основним видом додаткової винагороди, понад основну заробітну плату, яка виплачується працівникам за результатами їхньої

трудової діяльності та виробництва загалом, за показниками та умовами оцінювання результатів, які встановлені підприємством.

Надбавки та доплати є законодавчо гарантованими або нормативно обумовленими виплатами працівникам понад їхню основну зарплату, які тісно взаємопов'язані з особливостями та умовами праці, а також компетенціями працівників.

Інші заохочувальні виплати – це не передбачені актами діючого законодавства (або ті, котрі проводяться – понад встановлені вказаними актами норми) виплати у формі винагород за підсумком роботи за рік, премії по спеціальним системам і положенням, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати. Отже, важливою формою трудової мотивації на підприємствах та в організаціях є матеріальне стимулювання, яке передбачає процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до діяння закону розподілу за кількістю і якістю праці (рис. 1.2).

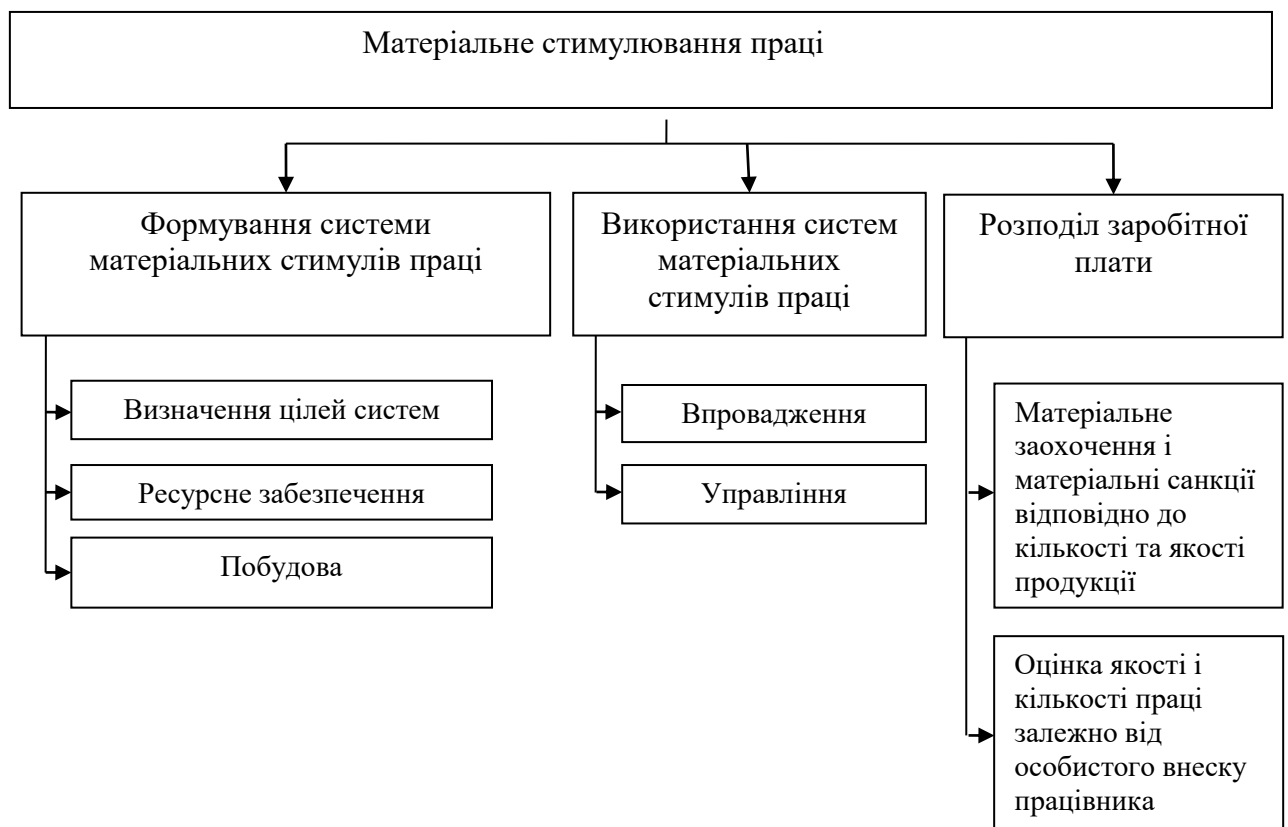


Рис. 1.2 Зміст матеріального стимулювання праці [13, с. 81]

Мотиваційним підґрунтям для працівника є методи мотивації: економічні та неекономічні.

В умовах сьогодення розподілення заробітної плати включає оцінювання кількості й якості затраченої праці та фізичних, розумових, трудових зусиль, впровадження на цій основі матеріального заохочення і матеріальних штрафів (санкцій). Установлені, в процесі формування і використання систем матеріальних стимулів праці, умови та процедури стимулювання завбачають види, характер та розміри матеріального заохочення й матеріальних санкцій. У ході створення та застосування систем матеріальних стимулів формують потрібні спонукальні мотиви до трудової діяльності, реалізується орієнтування працівників на конкретні поточні та кінцеві результати, формується матеріальне зацікавлення в поліпшуванні виробництва, впровадженні науково-технічного прогресу, скороченні витрат, втілюються колективні та особистісні інтереси найманих працівників, забезпечується перспектива щодо поліпшення матеріального добробуту [9, с.82].

Внутрішньою рушійною силою поведінки людини, як правило, пов'язаною з її прагненням обійняти високооплачувану посаду, виконувати більш складнішу і відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значимих сферах організації є статусна мотивація. Окрім того, людині праці, притаманне прагнення до лідерства у трудовому колективі, більш високого неофіційного статусу, а також жадання стати визнаним фахівцем, мати авторитет у колективі.

Зазначимо, що вплив мотивів на поведінку та діяння людини праці є неоднозначним. Адже одні й ті ж самі мотиви у різних працівників можуть викликати різні дії, та навпаки, однакові дії можуть виникати під дією різних мотивів.

Мотиви можуть розглядатися не лише як властивості особи, що проявляються у її поведінці, але і як внутрішні психологічні причини, котрі спонукають людину до активної трудової діяльності. Тому сукупність

таких внутрішніх чинників формує мотиваційну сферу людини, яка охоплює усе різноманіття її внутрішніх спонукань.

Зазначимо, що особливе місце в мотиваційній сфері посідають соціальні мотиви, які безпосередньо впливають на трудову діяльність людини. До них, вважаємо за необхідне віднести такі: мотиви, які виявляються у прагненні мати авторитет, у почутті власної гідності; у самовираженні, самореалізації, що передбачає прагнення проявити, розвинути власні здібності, уміння, якості. Вище вказані та інші мотиви у ієрархії мотивів особистості, як правило, бувають по-різному співвіднесені один з одним, взаємодіють, виступають як головні або підпорядковані. Тому управлінці з праці, прагнучи зрозуміти конкретну людину, мають дослідити структуру її мотивів, особливості побудови її мотиваційної сфери. Зауважимо, що мотиваційна сфера людини характеризується складною будовою та тонкою динамікою.

Мотивом до праці може виступати як стимул (зростання посадового окладу, розміру премія й доплат та надбавок, просування по службі та ін.), так і конкретні особисті причини (громадянський обов'язок працювати, відповідальність, прагнення до самовираження, самовдосконалення, докори сумління та ін.). Тому, стимул перероджується у мотив лише тоді, коли стає усвідомленим людиною та прийнятий нею.

Зауважимо, що не усі зовнішні чинники-стимули мають вплив на поведінку найманого працівника. До окремих з них він може ставитися байдуже та не реагувати на них.

У роботі мотивацію персоналу розглядаємо як процес, який визначає динаміку мотиваційних настанов та трудової активності; усвідомленого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до конкретних дій або бездіяльності. Тому мотивація трудової діяльності виступає специфічним результатом погоджування внутрішніх мотивів індивіда та зовнішніх стимулів до праці. Наведені процеси є

взаємопов'язаними та взаємообумовлені, а надання їм правильного розвитку — одне з пріоритетних завдань суб'єктів управління.

Мотивацію персоналу можна розглядати і як царину фахової та практичної діяльності, яка завбачає вивчення методів та засобів впливу на поведінку працівника задля здобутку особистих та корпоративних цілей.

Вважаємо, що задля підтримування мотивації на достатньо високому рівні мають бути сформовані умови для високоефективної праці, професійного зростання й розвитку. Важливе значення в мотивації належить виробленню неупередженої системи оцінювання працівників, залучення їх до участі в управлінні підприємством, створення сприятливого позитивного соціально-психологічного мікроклімату, відчуття відношення працівників до підприємства, розвиненість корпоративної культури.

Проте, без належної системи матеріального стимулювання, конкурентного компенсаційного пакета, справедливої та гідної оплати праці наведені засоби не сприятимуть сильній мотивації працівника. Сприятливі та зручні умови праці можуть позитивно впливати на мотивацію працівника тільки визначений час. Згодом брак належної матеріальної винагороди викликатиме зниження трудової активності працівника.

Отже, позитивні результати впровадження мотивування до праці:

- Стимулювання співробітників краще виконувати свої безпосередні функціональні зобов'язання;
- Підвищення ефективності їхньої роботи та ефективності праці на підприємстві загалом;
- Створення сприятливого мікроклімату у трудовому колективі;
- Сприяння довгостроковій роботі співробітників (тим самим знижується плинність кадрів і витрати на підбір персоналу);
- Формування штату кваліфікованих співробітників, які цінують власну роботу;
- Посилення лояльності працівників до підприємства та роботодавця;
- Формування та розвиток корпоративної культури.

Отже, знаючи види трудової мотивації, правильно використовуючи форми і рівні мотивації, можливо досягти розвитку підприємства, залишити конкурентів далеко позаду та сформувати продуктивну команду.

1.3. Мотиваційний моніторинг як умова підвищення продуктивності праці персоналу

Мотиваційний моніторинг є системою постійного спостереження та контролю за станом мотивування праці задля результативної діагностики та оцінювання в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва [19, с. 227]. Варто враховувати те, що на мотиваційні настанови працівників впливають чинники-мотиватори на різних рівнях управління (підприємства, регіону, держави).

Варто відзначити, що інформаційною базою прийняття управлінських рішень у сфері мотивації персоналу може бути сформована на підприємстві система мотиваційного моніторингу трудової діяльності працівників. Головною метою мотиваційного моніторингу як структурної складової моделі системи мотивації персоналу є оперативна діагностика мотиваційної готовності працівників, їхньої професійної компетентності, дієвості мотиваційних заходів, змін у структурі мотивів, прогнозування їхнього розвитку і впливу на продуктивність виробництва. До основних завдань мотиваційного моніторингу відносимо: визначення відповідності працівників встановленим посадою вимогам; аналіз ефективності засобів мотиваційного впливу на персонал; аналіз впливу мотивації на продуктивність праці; визначення рівня задоволеності працівників діючою на підприємстві системою мотивації; створення єдиного інформаційного простору щодо оцінювання ефективності реалізації елементів системи мотивації персоналу;

застосовування результатів моніторингу для управління, планування та прогнозування діяльності підприємства.

На підприємствах робота служб мотивування (окремих фахівців) повинна бути скерована на вивчення потреб працівників, які завжди змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій у сфері праці, мотивів їхньої трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і ступеня його використання у трудовому процесі, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їхнього розвитку та впливу на результати діяльності.

Мотиваційний моніторинг дає змогу сприяти формулюванню найбільш дієвих уконкретний період важелів і стимулів впливу на поведінку працівників задля здобутку їхніх цілей та цілей підприємства загалом.

Уведення мотиваційного моніторингу украй необхідне для переважної більшості підприємств, так як дослідження потреб, інтересів, мотиваційного спрямування персоналу реалізується в Україні вельми епізодично та поверхнево. Саме за подібних умов чинні на підприємствах системи матеріального та нематеріального мотивування приречені на обмежену ефективність.

Мотивація до праці (трудової діяльності) на всіх підприємствах має бути керованою, а задля цього треба створити певні передумови:

- 1) має бути наявна повна та достовірна інформація про об'єкти управління;
- 2) треба мати чітке бачення стану та динаміки мотиваційної направленості персоналу;
- 3) варто добросовісно спостерігати за соціально-економічними результатами управлінських рішень і уміти безпомилково їх завбачати.

Варто зазначити, що звичні методи збору інформації щодо мотиваційного спрямування персоналу сьогодні не вдовольняють потреби практики управління. Варто ввести на підприємствах систему мотиваційного моніторингу, яка б започаткувала новітню інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивування трудової діяльності.

Керівництво підприємств здебільшого використовує два головних типи заохочень до праці:

- зовнішні заохочення;
- внутрішні заохочення.

Внутрішню винагороду за працю зумовлює сам процес праці: відчуття здобутку результату, успіху, а також зміст і цінність виконаної роботи, рівень кваліфікації та ін.

Зовнішня винагорода для працівника це те, що йому пропонує роботодавець, керівництво підприємства за виконання безпосередніх функціональних обов'язків, а саме розмір зарплати, додаткові пільги, премії та інші виплати, кар'єрне зростання та ін.

Варто зазначити, що мотивація включає сукупність окремих мотивів, які можуть як доповнювати, так і заперечувати один одного. Якщо сильніше виявляють себе конкретні мотиви, то вони значно більше впливають на поведінку працівника.

У кожному конкретному випадку для створення відповідної мотивації потрібно дбати про належний мотиваційний клімат (табл. 1.1.).

Отже, дані таблиці 1.1, вказують, що позитивний мотиваційний клімат зв'язаний передусім з привабливою та цікавою роботою, благодійними і добрими службовими стосунками, гідною матеріальною винагородою. А, негативний мікроклімат поєднується з незгодою, браком можливостей для розвитку та ін.

Важливою формою мотивації на всіх підприємствах є матеріальне мотивування праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів до праці та розподілу їх відповідно до дії закону розподілу за кількістю та якістю роботи.

Різноманітні спонукальні мотиви, які доповнюють один одного і пов'язані монолітним процесом заінтересованості у трудовій діяльності формують систему матеріального стимулювання. Варто відзначити, що формування системи матеріального стимулювання включає такі етапи:

Характеристика видів мотиваційного клімату [31, с. 65]

Мотиваційний клімат Позитивний (+)	Мотиваційний клімат Негативний (-)
1. Визнання і заохочення роботи	1. Непорозуміння, які виникають у процесі роботи
2. Можливість застосування наявних вмінь і здібностей працівника	2. Недостатність довіри з боку керівника
3. Самостійність у роботі й відповідальність за неї	3. Тотальний контроль, напружена виробнича обстановка
4. Участь у прийнятті управлінських рішень	4. Небезпечні умови роботи
5. Можливість професійного зростання	5. Відсутність можливостей для навчання або професійного зростання
6. Комфортні та довірливі відносини у колективі	6. Напружені відносини із співробітниками або керівником
8. Вікритість роботодавця, увага до працівників та інформування їх про результати роботи	7. Керівник не приділяє належної уваги працівникам, недостатньо інформує про результати роботи
9. Достойна заробітна плата	9. Неадекватність зарплати стосовно виконуваної роботи, низькооплачувана робота
10. Застосування новітніх технологій, обладнання	10. Використання застарілого непродуктивного обладнання.

- визначення мети;
- визначення джерел ресурсного забезпечення;
- формування структури системи матеріального стимулювання праці.

Фінансові результати роботи підприємства визначають розмір та структуру зарплати найманого працівника, яка складається з:

1. фіксованої частини заробітної плати (50–60% від сукупного доходу);
2. змінної частини заробітної плати.

Перша складова включає: розміри посадових окладів, плату за виробництво продукції, доплати та ін. Сутність другої складової полягає в індивідуалізації оплати задля підвищення мотивування персоналу. Сюди

відносимо: надбавки, які є індивідуально встановленими (за складність виконуваної роботи, рівень досягнутої продуктивності праці: виробничий досвід) або колективно встановленими (з врахуванням колективних результатів праці, досягнутих групою, бригадою працівників).

Системи оплати праці є важливим матеріальним методом мотивування. Адже правильно обрана та організована система оплати праці враховує особливості трудового процесу, ступінь виконання виробничих завдань, кваліфікацію робітника, його особисті інтереси та ін.

Поруч з матеріальною мотивацією, є варта уваги моральна мотивація до праці. Кожна людина залучена до трудової діяльності як для задоволення нагальних матеріальних потреб та інтересів, так і для забезпечення всебічних соціальних, культурних, духовних потреб.

Мотиваційний моніторинг, який проводять підприємства має на меті здійснення регулярних опитувань респондентів з приводу збору та аналізу економічної, соціологічної, психологічної інформації. Для оцінювання ситуації, вивчення динаміки мотивації трудової діяльності, існує набір визначальних характеристик (показників), до яких відносимо:

а) вид трудової діяльності; якість трудового потенціалу; фахово-кваліфікаційний рівень найманих працівників; можливість професійної підготовки та перепідготовки робочої сили на підприємстві, її якість; питання зайнятості; оцінювання рівня конкурентоспроможності найманих працівників; форми і методи матеріального стимулювання трудової діяльності працівників та їх дієвість, форми та методи нематеріального мотивування, їхня ефективність; умови й організація праці; рівень продуктивності праці; роль та місце праці в ціннісних орієнтаціях найманого працівника; рівень задоволення працею та результатами трудової діяльності; основні мотиви трудової діяльності і зміни в їх структурі та ін.;

б) рівень трудового життя: розмір номінальної та реальної зарплати; сукупні доходи працівників, їхня диференціація; витрати працівників; реальний бюджет працівників та їхніх родин; рівень забезпечення

медичними, освітніми, культурними послугами; екологічна ситуація, особиста безпека тощо;

в) вивчення громадської думки стосовно ефективності соціально-економічної політики держави, соціальної спрямованості ринкових реформ.

Вважаємо, що використання в управлінській діяльності мотиваційного моніторингу дасть змогу оцінити і за потреби підвищити дієвість системи стимулювання щодо досягнення високих результатів підприємства, а також розвитку творчої ініціативи, трудової активності працівників.

Зауважимо, що в системі персонал-контролінга важливою частиною є моніторинг мотиваційних процесів, який складається з наступних блоків:

- моніторинг формування потреб відповідно до цілей праці і системи цінностей персоналу;
- моніторинг очікувань щодо задоволення потреб персоналу;
- моніторинг трудової поведінки як реакції на задоволення очікувань персоналу;
- моніторинг зв'язку між трудовими зусиллями, винагородою і результатами праці.

Провідне місце у мотиваційному моніторингу займає економічне, матеріальне стимулювання праці, яке передбачає введення у систему мотивації вартісних важелів (зарплата, премії, доходи від прибутку, ціни, податки, кредити).

Щоб визначити ефективність від матеріального стимулювання, потрібно проаналізувати всі його складові. Найважливішим показником ефективності матеріального стимулювання є співвідношення реального ефекту від певного методу стимулювання і витрат на його проведення. Ефективною є та система матеріального стимулювання, яка дає змогу одержати додатковий ефект .

Критерій ефективності:

$$П_{ec} \geq \sum B_n, \quad (1.1)$$

де P_{ec} – розмір економічного ефекту, внаслідок використання системи матеріального стимулювання;

$\sum B_n$ – сума виплат персоналу, передбачена данною системою матеріального стимулювання [32, с. 120].

Таким ефектом може виступати:

- приріст продуктивності праці;
- підвищення якості продукції і технології виробництва;
- зростання прибутків за результатами діяльності загалом.

Додатковий прибуток підприємства внаслідок діяння системи матеріальних стимулів є різницею між попередніми двома показниками:

$$P = P_{ec} - \sum B_n \geq 0 \quad (1.2)$$

Загалом стимули до праці не є постійними. Одні з них виникають і розвиваються, а інші перестають діяти [32, с. 120-121].

Проводячи оцінку ефективності стимулювання персоналу варто розраховувати і зрівнювати в динаміці значення такі аналітичні показники.

1. співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої зарплати (коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом.

2. співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та доходів підприємства.

3. співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та прибутку підприємства.

4. співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства [21, с. 82].

Для країн з розвинутою економікою характерним є перехід до гнучкої оплати праці, що заснований на зменшенні ролі держави в регулюванні оплати праці поряд із зростанням внутрішньофірмових колективних угод, поступового збільшення змінної частини заробітної плати. Тому головною проблемою у сучасних умовах є забезпечення тісного зв'язку між рівнем фіксованої заробітної плати, продуктивністю і ефективністю. При цьому,

диференціація заробітної праці за рівнем кваліфікації не є достатнім стимулом до високопродуктивної та якісної роботи.

Є кілька причин які пояснюють, чому більш висока заробітна плата виступає чинником підвищення продуктивності праці найманих працівників. Одна з причин — стосується типу самого працівника, котрого може залучити дане підприємство, у той час як інші ставляться до продуктивності, як такої, що її можна домогтися від даних співробітників. Прийнято вважати, що висока заробітна плата дає змогу роботодавцеві залучати кращих працівників, тому що вона розширює вибір кандидатів. Більш висока заробітна плата ще дозволяє керівникові вибирати більш досвідчених надійних і високомотивованих працівників, наче «збирати вершки» з наявного складу претендентів. Усі аргументи, за якими вважається, що більш висока заробітна плата сприяє підвищенню продуктивності даних працівників, пов'язані з їхніми зобов'язаннями перед підприємством, на якому вони працюють. Чим вища заробітна плата щодо тієї, котра може бути отримана в іншому місці, тим менша імовірність добровільного звільнення працівника. Усвідомлюючи це, роботодавці стають більш схильними надавати своїм працівникам професійну підготовку. У той самий час з'являється велика ймовірність того, що вони будуть виявляти більше вимог з підвищення екстенсивності й інтенсивності праці своїх працівників. Працівники, у свою чергу, починають розуміти, що навіть без ретельного спостереження за добросовісністю їхньої роботи при виявленні порушення ними обіцянок старанно трудитися і подальшому в результаті цього можуть бути звільненими, втратять робоче місце, на якому вони одержували достойну заробітну плату вище ринкового рівня. Наступною підставою для твердження, що підвищення продуктивності даних працівників досягається підвищенням заробітної плати, може служити вимога працівників стосовно справедливого ставлення до себе. Ті наймані працівники, які вважають, що до них ставляться справедливо, швидше за все, будуть працювати ефективно, а ті, хто вважає, що їх у чомусь обмежують, схильні не виконувати

поставлені виробничі завдання. Працівники, котрі уклали трудові контракти, цілком ймовірно, добре усвідомлюють, що їхні роботодавці компетентні щодо рівня оплати. Загалом помічено, що, чим вищий обраний рівень, тим більш імовірно, що працівники вважають ставлення до них з боку роботодавців справедливим [32, с. 258-259].

Отже, основне завдання роботодавця та керівництва підприємств зводиться до такого стимулювання пореб, мотивів людини праці, що викликало б розумне ставлення для організації й ефективну поведінку. У цьому і є розбіжності між соціальною мотивацією трудової поведінки й стимулюванням праці. Так мотивація передбачає визначений та окреслений механізм введення осіб, соціальних груп у соціальну дійсність, вибір ними способу, спрямування й активності власної участі в трудовій діяльності під дією різних чинників, а стимулювання праці є способом управлінського впливу на трудову поведінку, соціальну мотивацію праці [58, с. 231].

Керівництво підприємства повинно дбати про ефективне стимулювання працівника. Оскільки це сприятиме передусім підвищенню продуктивності праці, а, отже, вирішенню економічних завдань. Варто зазначити, що ефективність роботи підприємства залежить від того, як наймані працівники ставляться до виконання своїх безпосередніх функціональних обов'язків та здійснення мети, задля якої цей процес втілюється, а отже на продуктивність праці [33, с. 42].

Загальним об'єктивним економічним законом виступає зростання продуктивності праці, сутність якого зводиться до того, що з розвитком суспільного виробництва, уведенням новітніх технологій та використанням сучасних матеріалів, покращення організації праці найманий працівник створює за одиницю часу значно більший обсяг матеріальних благ.

Варто зазначити, що саме матеріальне стимулювання займає провідну роль у підвищенні продуктивності праці. Адже найманий працівник за високі результати праці отримує гідну матеріальну винагороду.

Вважаємо, що найманий працівник має бути матеріально заінтересованим у результатах власної праці, а розмір його грошової винагороди має залежати від виконання ним норм праці, якості роботи, економії часу та матеріалів, дисципліни праці. Натомість, роботодавець повинен забезпечити, щоб рівень зарплати та інших матеріальних виплат був дещо вищим, ніж у середньому на ринку, адже це в значній мірі буде сприяти вирішенню кадрового питання — на вакантні посади такого підприємства буде стояти черга, і з неї вже можна буде обирати найкращих. Для того, щоб людина цінувала свою роботу та намагалась виконувати її якомога краще, необхідно, щоб вона ставилась до неї добросовісно та свідомо. Кожен працівник підприємства має бути переконаним у тому, що він є невідомою складовою команди, що від його праці залежить кінцевий результат роботи всього трудового колективу. Іншими словами, працівник має бути матеріально заінтересованим у результатах роботи всього підприємства, адже розмір матеріальної винагороди колективу і працівника знаходиться у прямій залежності від результатів роботи всього підприємства. Згідно статті 143 Кодексу законів про працю України до працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватись будь-які заохочення, що містяться у затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку [36, с. 98].

Система стимулювання працівників є достатньо потужним фактором розвитку їхньої трудової активності. Однак, для того щоб цей інструмент застосовувався роботодавцями з максимальною ефективністю, необхідно мати чітке уявлення про механізми поведінки людей та формування мотивів до продуктивної праці. Для забезпечення такої мотивації необхідно знати інтереси людей та визначати їх потреби.

Однак, при цьому не можна забувати, що заінтересоване ставлення людини до праці можливе лише шляхом задоволення її потреб згідно з індивідуальними особливостями, інтелектуальним чи іншим внеском, що є зовнішнім фактором стимулювання працівників.

Розглядаючи питання вибору форм і методів стимулювання працівників, необхідно завжди пам'ятати про психологічний аспект цієї проблеми. Адже різні категорії працівників мають розбіжності у своєму ставленні до тих форм стимулювання, які мають застосовуватись з огляду на рівень кваліфікації, стаж роботи, стать, вік, освітній рівень та інші фактори. Адекватно реагувати на зміни в оцінці своєї праці людина починає лише тоді, коли її власна оцінка буде визначати ці зміни як суттєві. Крім того, стимулююча дія матеріальних виплат спостерігається лише при певному її значенні і до певної межі. В зв'язку з цим достатньо ефективним буде також поєднання різного роду пільг, заходів соціального захисту, забезпечення здійснення потреб працівників у спілкуванні, самореалізації, які будуть гармонійно доповнювати традиційні способи матеріального стимулювання, спрямовувати більшу увагу роботодавця на конкретного працівника. У будь-якому разі це буде справляти позитивний психологічний вплив на працюючого, створювати додаткові мотиви для його трудової активності.

Розвиток бізнесу та підприємництва сприяє підвищенню значення таких мотивів, як самостійність, незалежність у роботі, прагнення повністю реалізувати свої здібності та знання, брати участь в управлінні. Внаслідок подальшого реформування економіки, підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу сили й адаптованості людей до ринкового середовища зростатиме вплив мотивів, пов'язаних зі змістом праці, прагненням до самореалізації та самовдосконалення.

Висновки до першого розділу

1. Під матеріальною мотивацією розуміємо прагнення достатку працівників, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Матеріальне стимулювання – процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати. Виділяють три групи чинників системи матеріального стимулювання: соціально-психологічні, економічні й організаційні. Матеріальна зацікавленість, є рушійною силою у розвитку суспільства, головним резервом у підвищенні продуктивності праці.

2. Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. Структурно-функціональна модель процесу формування систем матеріальних стимулів складається з таких етапів: визначення цілей; ресурсне забезпечення; побудова; дії колективу працівників та окремих виконавців. Побудова систем матеріальних стимулів праці здійснюватися через тарифну систему.

3. Трудова мотивація полягає в заохоченні окремого працівника та всіх працюючих до активного здійснення діяльності, що принесе в результаті задоволення потреб і досягнення поставлених цілей підприємства. Внутрішньою рушійною силою поведінки людини, як правило, пов'язаною з її прагненням обійняти високооплачувану посаду, виконувати більш складнішу і відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значимих сферах організації є статусна мотивація.

4. Ефективна система стимулювання працівника сприяє підвищенню загальної продуктивності праці, створює зацікавленість у поліпшенні кінцевих результатів праці. Тож виділяють такі напрями зростання продуктивності праці, зокрема: матеріально-технічні; організаційно-економічні, соціально-психологічні.

II. ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ СИСТЕМ ВИНАГОРОДИ ЗА ПРАЦЮ НА ПП «ГАЛІТ»

2.1. Техніко-економічна характеристика ПП «Галіт»

ПП «Галіт» засновано в 2000 році. Виробничі приміщення підприємства розміщені на 1500 квадратних метрах, знаходяться у селі Байківці Тернопільської області. Його основною діяльністю є виробництво стоматологічних установок.

Гасло підприємства : «Якість продукції – шлях до успіху».

ПП «Галіт» виготовляє обладнання, а саме установки, компресори, відсмоктуючі системи, аспіраційні пристрої для стоматологічних кабінетів. Підприємство максимально використовує високоякісні компоненти у процесі виробництва.

ПП «Галіт» представляє в Україні цілий ряд відомих світових виробників стоматологічного обладнання. Усі стоматологічні установки, виготовлені ПП «Галіт» відповідають європейським стандартам і мають знак СЕ. Все обладнання, яке реалізує «Галіт», зареєстровано в МОЗ України, має відповідні сертифікати відповідності та санітарно-гігієнічні висновки. На підприємстві діє міжнародна система управління якістю ISO 13485-87.

Відповідно до наявної ліцензії Державного комітету ядерного регулювання, підприємство має право на компоновку, монтаж, технічне обслуговування та ремонт пристроїв, які генерують іонізуюче випромінювання.

Підприємство постійно забезпечує якісний сервіс реалізованого обладнання, установок. Близько 2000 стоматологічних клінік України у своїй професійній діяльності використовують обладнання виготовлене на підприємстві. Понад 3000 стоматологічних установок успішно працюють більш ніж в 10 країнах світу. ПП «Галіт» експортує обладнання, установки в

зарубіжні країни, зокрема Польщу, Німеччину, Швецію, Францію, Данію, Бельгію, Словаччину та ін.

Стоматологічні крісла «Технодент» Італія, компоненти відсмоктуючих систем «Дюрр Дентал» Німеччина, мікромотори і інструменти «Біен Лепеха» Швейцарія, світильники «Фаро» Італія роблять установки підприємства надійним і конкурентним устаткуванням .

На підприємстві працює 63 співробітники.

Організаційна структура управління ПП «Галіт» є лінійно-функціональною. Основними ланками організаційної структури є: директор, головний інженер, головний бухгалтер, відділ матеріального забезпечення та збуту з комерційної роботи, головний механік, головний технолог, головний енергетик, інженер з автоматизованих систем керування виробництвом.

Для організаційної структури ПП «Галіт» характерним є:

1. Адаптація до змін зовнішнього середовища.
2. Оперативне реагування на нововведення в сфері технологій, появу інновацій, на коливання попиту.
3. Співвідносність організаційної структури з параметрами керованої системи;
4. Структурні підрозділи є функціонально замкнутими.
5. Взаємоузгодженість та раціональність зв'язків між рівнями і ланками менеджменту.
6. Неприпустимість необоротних змін у керованій системі.
7. Забезпеченість отримання і передачі достовірної та надійної інформації.
8. Відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації.
9. Легкість для персоналу розуміння та пристосування до даної форми управління та участі у реалізації мети організації.

Участь всіх ланок організаційної структури є надзвичайно важливою, оскільки неточності в роботі хоча б одного підрозділу можуть призвести до зниження ефективності діяльності підприємства загалом.

Організаційна структура ПП «Галіт» наведена на рисунку 2.1.

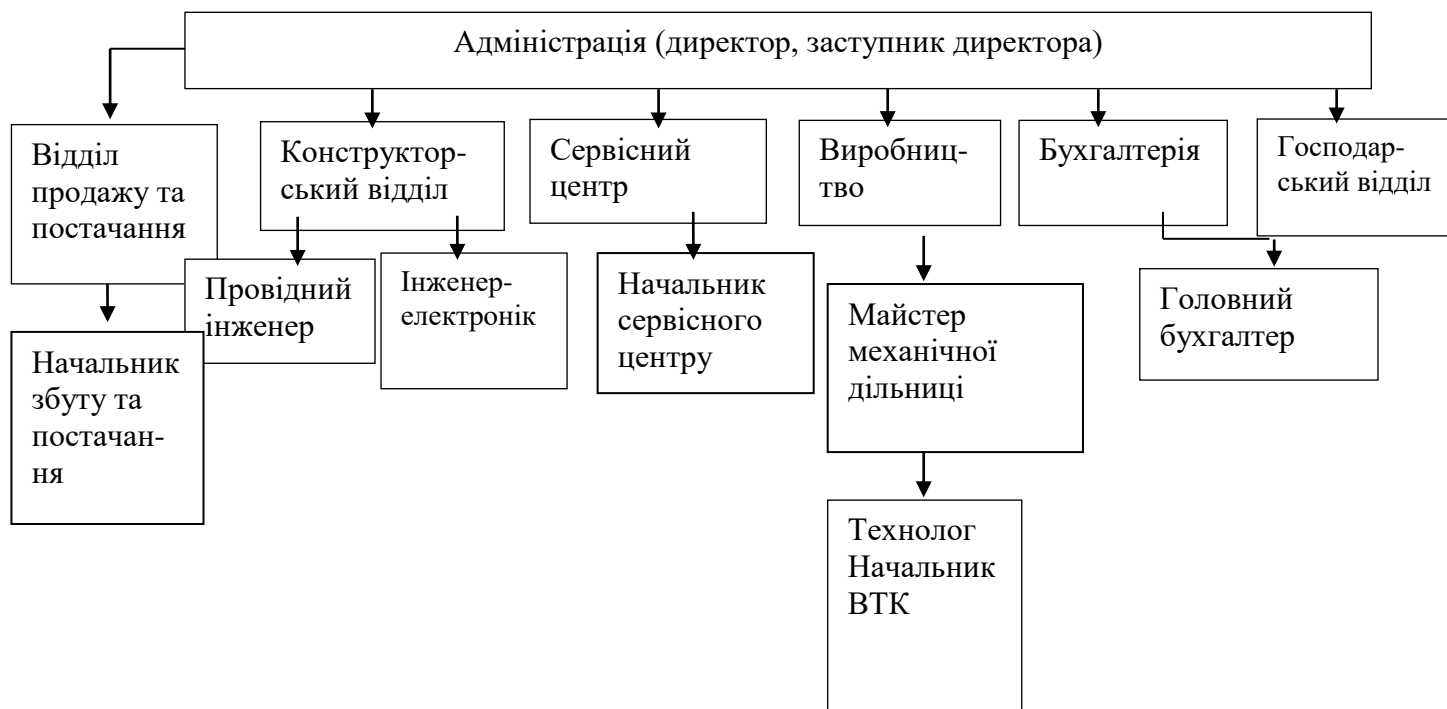


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Галіт»*

*: складено за матеріалами ПП «Галіт» [23, 24]

Така форма організаційної структури характеризує високу компетентність керівників, спеціалістів і службовців. Застосування такої організаційної структури управління найбільш доцільне в умовах виробництва зі сталим асортиментом продукції, незначних змін технології виробництва продукції.

Для контролю маркетингової діяльності на ПП «Галіт» використовується SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз ринку з метою визначення маркетингових цілей, стратегій і конкретних заходів, що дають змогу пристосувати потенціал підприємства до тенденцій та умов ринку.

В таблиці 2.1 подано узагальнений SWOT-аналіз для ПП «Галіт».

SWOT-аналіз ПП «Галіт»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Управлінський персонал має великий досвід роботи, володіє особливими навиками роботи, наділений професіоналізмом та компетенцією.</p> <p>Робітники є висококваліфікованими і добре знають свою справу.</p> <p>На підприємстві постійно удосконалюється та оновлюються технології виробництва. Фінансові показники діяльності підприємства мають тенденцію до збільшення.. Підприємство має великий досвід роботи на вітчизняному ринку.</p>	<p>На підприємстві не проводиться програма з навчання та підготовки молодих спеціалістів. Тому існує гостра потреба в додатковому навчанні в сфері виробництва та управління.</p> <p>Продукція підприємства орієнтується лише на невеликі ринки збуту. Рівень реклами низький.</p>
Можливості	Загрози
<p>Ринки збуту продукції мають тенденцію до стабільного зростання. Використання новітніх досягнень НТП у всіх сферах діяльності підприємства.</p>	<p>Інфляція. Зниження рівня купівельної спроможності споживачів.</p> <p>Велика кількість конкурентів. Нестабільність законодавчої бази України.</p>

*: складено за матеріалами підприємства ПП «Галіт»[24, 25]

Основні техніко-економічні показники ПП «Галіт» за 2014–2016 рр. наведені у таблиці 2.2. Згідно наведених даних в таблиці 2.2 можна простежити, що ПП «Галіт» покращив свої основні техніко-економічні показники. Так, показник чистого доходу від реалізації продукції у 2016 році у порівнянні із 2014 роком зріс на 25% (124,38 тис. грн.). Спостерігається позитивна динаміка в незначній стабільності собівартості продукції. Порівнюючи показники 2014–2016рр., варто відмітити, що величина цього показника і на далі залишається високою, проте у 2014 році вона становила 2074тис. грн., то у 2016 р. 34325 тис. грн.. На перспективу, підприємство прагне мінімізувати витрати. Щодо чистого прибутку, варто відзначити

тенденцію до його зростання на 48% . Чисельність персоналу в основному є стабільною. У 2014 році працювало 66 осіб, у 2015 р. 60, а у 2016 році – 63.

Середня заробітна плата у 2016 році становила 2974 грн., що в порівнянні із 2014 роком на 920 грн. більше. Варто відзначити, що витрати на оплату праці у собівартості продукції є дуже низькими й складають 5,8 %

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники ПП «Галіт»

за 2014–2016 роки [23, 24]

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення	
				До 2015 року	До 2016 року
Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн.)	38467	46379	50905	+7912	+4526
Собівартість реалізованої продукції(тис. грн.)	28854	33345	34325	+4491	+980
Чистий прибуток (тис. грн.)	2074	3616	4277	+1542	+661
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	66	60	63	-6	+3
Фонд оплати праці (тис. грн.)	1627,3	1733,1	2248,3	+105,8	+515,2
Фонд відпрацьованого робочого часу, год	126403	116424	120657	-9979	+4233
Відпрацьовано одним працівником, год	7,6	7,7	7,6	+0,1	-0,1
Середня заробітна плата 1 працівника, грн..	2054	2407	2974	+353	+567
Витрати на оплату праці (тис. грн.)	1641	1765	2549	+124	+784
Продуктивність праці грн./чол	31,4	60,3	67,9	+28,9	+7,6

Джерело: складено на основі звіту з праці за 2014-2016 рр.

Продуктивність праці показує ефективність трудових затрат, характеризує здатність створювати певну кількість матеріальних благ за одиницю часу. Так у 2016 році продуктивність праці збільшилась на 36,5 грн. в порівнянні з 2014 роком

Для проведення аналізу використання фонду робочого часу підприємство використовує статистичну форму 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу (за квартал, півріччя, 9 місяців, рік)». Дані про використання фонду робочого часу на ПП «Галіт» подано в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Використання фонду робочого часу на ПП «Галіт» [24]

Показники	2015 рік		2016 рік	
	Робочий час, людино- години	%	Робочий час, людино- години	%
Фонд робочого часу , всього	116424	100	120657	100
З них наднормово	-	-	-	-
Невідпрацьовано, всього	9313	8	3619	3
У тому числі				
Щорічні відпустки	10080	14	14478	12
Тимчасова непрацездатність	1680	12,4	2400	10,4
Неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий тиждень	4307	3,7	5067	4,2

Зауважимо, що фонд робочого часу зріс у 2016р в порівнянні з 2015 р. на 4233 години. Відпрацьований робочий час становив у 2015 р. 84% фонду робочого часу, то в 2016 р. – 86%.

Для проведення аналізу стану використання робочого часу на ПП «Галіт» проаналізовано дані таблиці 2.4. Загальний фактичний фонд робочого часу на підприємстві зріс на 4233. год. Розрахуємо вплив чинників на скорочення фонду робочого часу за звітний період.

Аналіз стану використання робочого часу на ПП «Галіт» [23, 24].

Показник	Минулий період	Звітний період		Відхилення (±)	
		план	фактично	від плану	від минулого періоду
1. Середньооблікова чисельність робітників, осіб	60	62	63	-2	1
2. Відпрацьовано одним робітником:					
а) днів	231	228	229	-16	-18
б) годин	1940	1778	1740		
3. Середня тривалість робочого дня, год.	7,7	7,8	7,6	-0,1	-0,2
4. Фонд робочого часу, тис. год.	116424		120657	-	+4233

Величина фонду робочого часу (Фрч) залежить від чисельності працівників, відпрацьованих одним працівником днів (Д) у середньому за звітний період та середньої тривалості (Т) робочого дня. Ця залежність виражається формулою: $Фрч = ЧП \cdot Д \cdot Т$.

Використовуючи метод ланцюгових підстановок визначаємо вплив чинників на величину фонду робочого часу:

$$D_{Фрч.р} = (ЧРф - ЧРпл) \cdot Дпл \cdot Тпл; (63 - 62) \cdot 231 \cdot 7,7 = 1778,7 \text{ год.}$$

$$D_{Фрч.д} = (Дф - Дпл) \cdot ЧРф \cdot Тпл; (229 - 228) \cdot 63 \cdot 8 = 504 \text{ год.}$$

$$D_{Фрч.т} = (Тф - Тпл) \cdot ЧРф \cdot Дф; (7,6 - 7,8) \cdot 63 \cdot 229 = -2885 \text{ год.}$$

Розрахунки вказали, що трудовий потенціал підприємства використовується ефективно, у зв'язку з цим втрати робочого часу на одного робітника є незначними. Вважаємо, що основними резервами зниження

витрат робочого часу на підприємстві є: запровадження організаційно-технічних заходів, які дадуть змогу підвищити продуктивність праці, а саме посилення поділу та кооперації праці, запровадження передових прийомів та методів праці, посилення мотивації до праці, зміцнення трудової дисципліни. Впровадження таких заходів дасть змогу реалізувати виявлені резерви на ПП «Галіт».

На 2016 рік склад персоналу підприємства складає 63 особи, з них:

- робітники складають переважну більшість працівників – 84%;
- службовці – 5,3%;
- спеціалісти – 6,7%;
- керівники – 4% від загальної кількості працюючих на підприємстві.

Структура чисельності персоналу на ПП «Галіт» зображена на рис. 2.2.

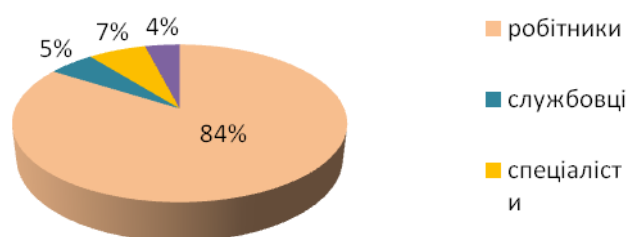


Рис. 2.2. Структура чисельності персоналу [23]

Джерело: складено на основі штатного розпису ПП «Галіт» за 2016 рік

Отже, аналіз основних техніко-економічних показників свідчить про те, що підприємство безперебійно працює, отримує позитивні фінансові результати від здійснення своєї фінансово-господарської діяльності.

2.2. Аналіз сучасних систем винагороди за працю на ПП «Галіт»

Сутність заробітної плати виявляється у функціях, які вона виконує в процесі суспільного відтворення. Виходячи з розуміння сутності заробітної плати, зясуємо значення притаманних їй функцій. Винятково важлива роль заробітної плати в механізмі функціонування ринкової економіки зумовлена тим, що вона має виконувати багато функцій, найважливішими з них є : відтворювальна, стимулююча, регулююча, соціальна. Наведені функції дуже тісно пов'язані між собою, і лише за їхнього сукупного виконання досягається ефективна організація заробітної плати [19, с. 217].

Організація заробітної плати на ПП «Галіт» ґрунтується на таких засадах:

- врахування розміру мінімальної зарплати, що встановлюється державою;
- визначення розміру заробітної плати кожного працівника з урахуванням його особистого трудового внеску в загальний результат спільної праці;
- дотримання закону про випереджаючі темпи підвищення продуктивності праці порівняно з темпами зростання оплати праці;
- матеріальна зацікавленість найманих працівників у зростанні продуктивності праці;
- справедливості оплати праці;
- застосування раціональної системи оплати для окремих працівників;
- забезпечення соціального захисту найманих працівників підприємства;
- забезпечення оптимальної питомої ваги заробітної плати як у структурі основного внутрішнього продукту, так і в собівартості продукції.

Формування систем матеріальних стимулів праці на підприємстві здійснюється за допомогою структурно-функціональної моделі, відповідно

до якої кожен етап реалізується за допомогою конкретної групи чинників (рис. 2.3).

Однією з основних цілей систем матеріальних стимулів у праці є забезпечення співвідношення заробітної плати до кількості та якості праці. Вирішення даної задачі потребує виділення групи працівників підприємства за рівнями оплати праці. Спочатку визначають базову групу працівників, трудові процеси яких найбільшою мірою відбивають основні поточні та перспективні задачі, а пізніше формують склад решти групи працівників. Співвідношення у середній заробітній платі даної групи працівників і базової буде виражати рівень стимулювання.

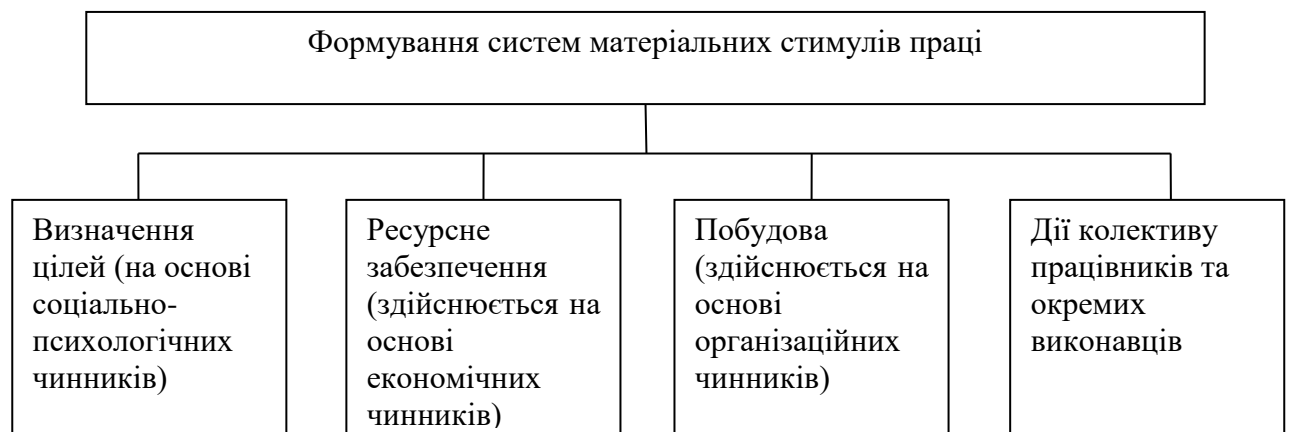


Рис. 2.3. Структурно-функціональна модель процесу формування систем матеріальних стимулів на ПП «Галіт»*

* складено автором з врахуванням [19, 20, 58]

Другим напрямком визначення цілей системи матеріальних стимулів праці є вибір структури заробітної плати, який доцільно здійснювати на засадах класифікації чинників, що зумовлюють трудовий внесок працівників. Усі чинники розділено на дві групи. До першої увійшли чинники, які визначають трудовий внесок у досягнення поточних результатів, а до другої – трудовий внесок у досягнення кінцевих результатів.

Поточні результати виробничо-господарської діяльності визначаються постійними і змінними чинниками. До постійних чинників належать ті, які формуються у процесі навчання, підвищення кваліфікації,

виробничо-господарської діяльності, освоєння передових прийомів і методів праці, участі в роботі громадських організацій (освіта, загальний стаж роботи за даною професією або функцією, досвід, практичні навички, теоретичні, спеціальні і професійні знання, стиль роботи тощо).

Змінними чинниками є ті, які діють обмежений час (акуратність, ініціативність, фізичні й розумові зусилля, відповідальність за обладнання, безпеку підлеглих або колег, трудова сумлінність, умови праці, взаємодопомога у виконанні трудового процесу, освоєння суміжних процесів і функцій, трудовий ентузіазм).

Друга група може бути поділена на чинники трудового внеску в досягнення кінцевого результату виробничо-господарської діяльності за кількістю і якістю. При цьому доцільно виходити з передумови, що кінцевий результат являє собою об'єкти (вироби, конструкції, технологічні процеси тощо) для використання у виробничих процесах або споживанні (особистому, колективному, суспільному), тобто засоби виробництва або предмети споживання. Кінцевий результат має кількісні та якісні характеристики, які виражаються технічними, економічними, соціальними та іншими показниками. Між двома групами чинників, які визначають трудовий внесок у поточні та кінцеві результати, існує діалектичний взаємозв'язок. Тільки при високому рівні досягнутих поточних результатів буде забезпечений достатньо високий рівень кінцевих результатів. Іншими словами, для отримання високоякісної продукції в необхідній кількості потрібно створити всі умови для підвищення кваліфікації, знань, умінь працівників, навичок тощо. Разом з тим кінцеві результати не є простою арифметичною сумою поточних. Таким чином, існує об'єктивна необхідність стимулювання чинників, які визначають трудовий внесок у досягнення як поточних, так і кінцевих результатів.

Кожен працівник повинен мати тверду гарантію отримання заробітної плати визначеного розміру відповідно до освіти, кваліфікації і та ін., тобто за постійні чинники трудового внеску. При виборі конкретних значень на

даному підприємстві необхідно враховувати властивості виробів, послуг, організаційно-технічний рівень, конкурентоспроможність, призначення продукції, що виготовляється, склад робочої сили, а також результати аналізу статистичних матеріалів за використанням систем матеріальних стимулів праці за попередні періоди.

Ресурсне забезпечення систем матеріальних стимулів праці передбачає виділяти такі рівні формування джерел матеріального стимулювання: 1) рівень підприємства; 2) рівень функціональних служб (відділів, лабораторій тощо); 3) рівень виробничих ділянок і бригад.

В основу ресурсного забезпечення систем матеріальних стимулів праці доцільно покласти таку залежність:

$$\Phi_m = \frac{I_n}{K_e} \times \Phi_b, \quad (2.1)$$

де Φ_m – фонд оплати праці;

I_n – індекс продуктивності праці;

K_e – коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати;

Φ_b – базовий фонд оплати праці (за попередній період).

Розмір K_e визначають на засадах планових індексів заробітної плати і продуктивності праці (наприклад, виходячи із стратегічного плану організації) [61, с. 50].

При побудові систем матеріальних стимулів праці облік чинників, які відображають трудовий внесок у досягнення поточних результатів повинен здійснюватися через тарифну систему.

Тарифна система оплати праці є сукупністю нормативів, за допомогою яких здійснюється диференціація регулювання рівня заробітної плати різних груп і категорій працюючих. Саме ця система є найважливішим інструментом диференціації оплати праці на підприємстві.

Основними елементами тарифної системи є тарифно-кваліфікаційні довідники робіт і фахів робітників, кваліфікаційні довідники посад керівників, спеціалістів, і службовців, тарифні сітки та ставки і схеми посадових окладів або єдина тарифна сітка.

У сучасних умовах підприємство самостійно розробляє тарифну систему, дотримуючись державних гарантій і вимог тарифних угод відповідно до чинного законодавства.

Змінною частиною тарифної системи оплати праці є доплати й надбавки, які застосовуються на підприємстві. Система доплат і надбавок за своїм призначенням поділяється на два види: перший – доплати і надбавки заохочувального (стимулюючого) характеру (наприклад, суміщення професій, розширення зон обслуговування, збільшення обсягів робіт тощо); другий – доплати і надбавки компенсаційного характеру в залежності від умов праці (шкідливі умови праці, праця в особливому режимі тощо). За своїм призначенням доплати і надбавки поділяються на три групи. Одні з них встановлюються тільки для робітників, другі – для професіоналів, фахівців та технічних службовців, треті – можуть встановлюватися для обох категорій працюючих. Тільки для робітників, як правило, встановлюються доплати за розширення зони обслуговування, за інтенсивність праці, за освоєння нових норм трудових витрат, за освоєння нової техніки та надбавки за високу професійну майстерність, а також за класність водіям автомобілів та автобусів. Для професіоналів, фахівців та технічних службовців можуть встановлюватися надбавки за високі досягнення у праці та за складність і напруженість в роботі та інше. Для робітників, професіоналів, фахівців та технічних службовців можуть встановлюватися доплати за суміщення професій (посад), за збільшення обсягів робіт, за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, за освоєння нових прогресивних технологій та надбавка за виконання особливо важливих робіт та завдань. Підприємство може в колективному договорі визначати як види доплат і надбавок, що наведені в угодах, так і свої, специфічні для виробництва

доплати і надбавки, виходячи з виробничих потреб та своїх фінансових можливостей, має право встановлювати у колективному договорі інші за розмірами доплати і надбавки ніж ті, що передбачені в угодах. Але розміри цих доплат і надбавок не можуть бути нижчими, а тільки вищими за розміри, що передбачені в угодах, бо вони є мінімальними державними або галузевими (регіональними) гарантіями [23, 24].

Для стимулювання трудового внеску в досягнення кінцевих результатів підприємство використовує преміювання. Із загальної суми коштів на преміювання кожна служба або підрозділ може здійснювати поточне преміювання всіх працівників (за підсумками місяця або кварталу) та одночасне (разове) преміювання обмеженої кількості працівників за особливий внесок у досягнення кінцевих результатів [19, с.28].

Конкретні матеріальні стимули формують в процесі застосування форм та систем заробітної плати. Можна виділити такі дві основні форми оплати праці:

- погодинна – згідно з тарифною ставкою оплачується робота за одиницю часу;
- відрядна – за основу розрахунку заробітної плати беруться кількість виконаної роботи і розцінка за одиницю продукції [20, с. 126].

Закономірно, що зростання обсягів виробництва, веде за собою зростання витрат на оплату праці робітників відділу збуту, однак динаміка не є сталою, оскільки зростання заробітної плати робітників основного виробництва 23% супроводжується зростанням заробітної плати робітників сфери збуту на 30%.

Зміну фонду оплати праці за рахунок зміни чисельності працівників розрахуємо за формулою:

$$\Delta \Phi ОП_q = (Ч_1 - Ч_0) \cdot З_0, \quad (2.2)$$

де $Ч_1$, $Ч_0$ – чисельність працівників підприємства відповідно в звітному і базовому періодах;

$З_0$ – середня заробітна плата в базовому періоді.

Розрахунок за даною формулою матиме наступний вигляд:

$$\Delta \hat{O} \hat{I} \hat{I} = (63 - 62) \cdot 2974 = 2974 \text{ \textit{\textit{a}}\textit{d}}\textit{i}.$$

Відхилення звітнього фонду оплати праці від базисного за рахунок впливу змін у рівні середньої заробітної плати розраховується:

$$\Delta \Phi O P_s = (3_1 - 3_0) \cdot Ч_1, \quad (2.3)$$

Підставивши дані у формулу отримаємо:

$$\Delta \hat{O} \hat{I} \hat{I} \hat{c} = (2248.3 - 1733.1) \cdot 63 = 32457.6 \text{ \textit{a}}\textit{d}}\textit{i}.$$

Отже бачимо що, зважаючи на значну стабільність кадрового складу працівників підприємства, основний вплив на зміну фонду оплати праці має зміна середнього рівня оплати праці.

Аналізуючи стан фонду оплати праці у 2016 році, варто відзначити, що частка основної заробітної плати становить 89%, додаткової заробітної плати – 4%, інших компенсаційних виплат – 7%.

Для вивчення систем винагороди за працю на ПП «Галіт» було проведено соціологічне опитування, яке охопило 22 працівники. Серед основних потреб, які реалізують працівники підприємства є такі:

Потреба в праці для забезпечення матеріального добробуту (58%);

Потреба в праці як діяльності, яка дає змогу отримати моральне задоволення (42%);

Потреба в праці як засобі самореалізації(34%);

Потреба в праці як засобі досягнення певного соціального статусу (24%);

Потреба в праці як у постійному місці роботи (46%);

Праця як засіб професійного спілкування (26%) ;

Праця як умова розвитку особистості, основною потребою сучасної людини (14%);

Праця як умова кар'єрного зростання, підвищення рівня кваліфікації і набуття професійних навичок (18%).

Результати дослідження, проведеного на підприємстві, дали змогу виокремити певні проблеми, з якими стикається персонал, та виявити їх

реальні бажання, цінності, погляди, а також провести аналіз кадрового потенціалу підприємства за чинниками, які не піддаються кількісному вимірюванню.

Задоволеність виконуваною працею в сучасних умовах має бути важливою як для працівника так і для роботодавця. Відповіді на запитання «Чи задоволені Ви своєю роботою?» наведені на рисунку 2.4. Так, 52% респондентів вказали, що частково задоволені роботою. Проте 30% працівникам робота все ж таки приносить задоволення, і тільки 18% опитаних вказали, що роботою не задоволені.

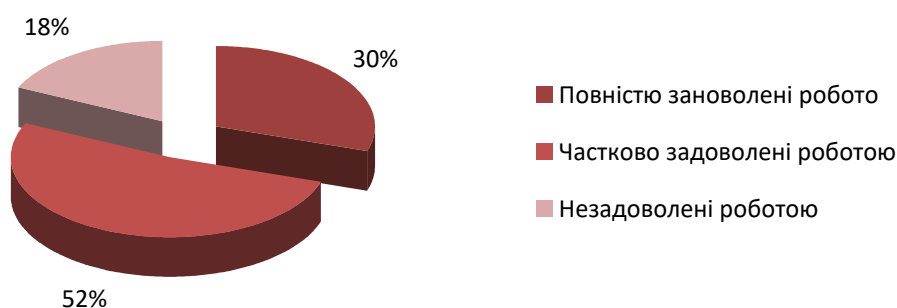


Рис. 2.4. Рівень задоволеності працівників роботою*

**Підготовлено за результатом проведеного автором соціологічного дослідження*

Одним із найважливішим напрямом дослідження було визначення пріоритетних елементів мотивації для працівників та цінностей (рис. 2.5), якими вони керуються у роботі. Здебільшого працівники віддають перевагу таким цінностям: працелюбність (58%), організованість (46%), щирість та відвертість (40%). Необхідно зазначити, що серед цінностей працівники ПП «Галіт» виокремили: життєрадісність (30%), охайність (30%) та професіоналізм (26%). Незначну перевагу опитані віддали таким цінностям, як рішучість (16%) та наполегливість (16%), самореалізація (18%), лідерство (12%), ефективність у роботі (12%). Результати дослідження свідчать, що для більшості працівників моральні показники, а також соціально-психологічний клімат у колективі є основними цінностями.

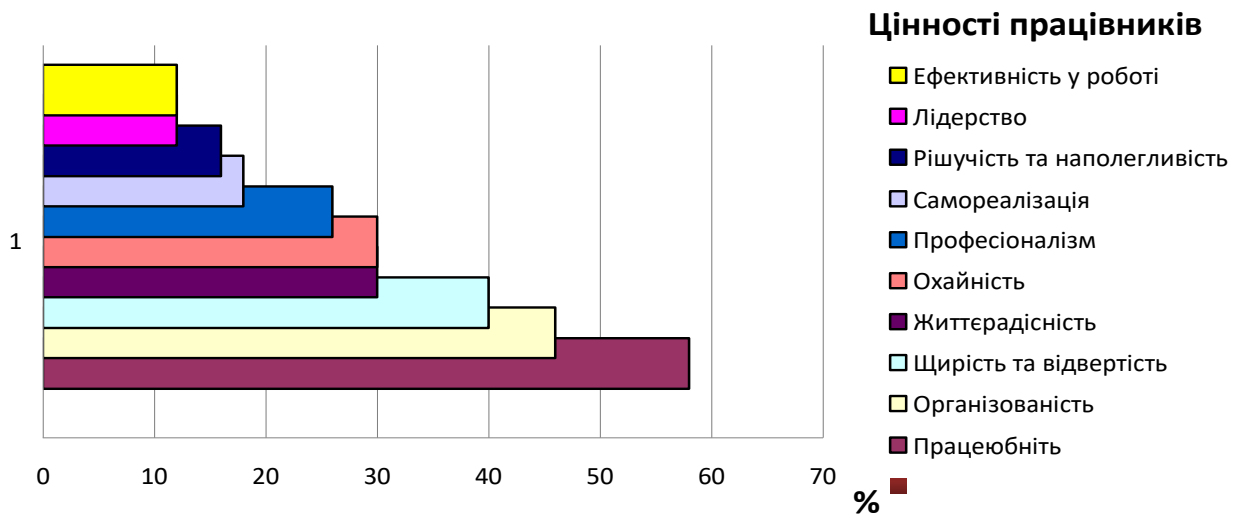


Рис. 2.5. Цінності, якими керуються працівники у своїй роботі*

*Підготовлено за результатами, проведеного автором соціологічного дослідження

З метою виявлення найважливіших методів мотивації працівників на підприємстві, респондентам було запропоновано встановити, на скільки важливими для них є певні види стимулювання (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Методи мотивації для працівників в ПП «Галіт».*

*Підготовлено за результатами, проведеного автором соціологічного дослідження.

Відповідно, результати опитування виявили, що найважливішою для працівників все ж таки є матеріальна мотивація (66%). Безпечні умови праці (12%), належна організація робочого місця (6%), взаємовідносини у колективі (4%) отримали середні значення і є наступними після отримання високої заробітної плати в пріоритеті для працівників.

За результатами дослідження 16 % опитаних стверджують, що розмір їхньої заробітної відповідає обсягу виконаній ними роботи (рис. 2.7). Більша частина респондентів (56%) висловили думку про невідповідність двох показників: розмір заробітної плати та обсяг виконаної роботи. Робимо висновки про необхідність змін в нарахуванні заробітної плати працівникам ПП «Галіт».

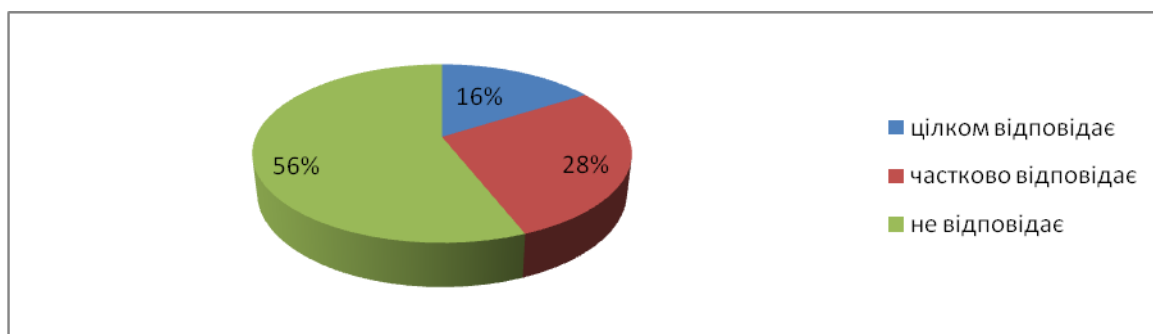


Рис 2.7. Відповідність заробітної плати працівників ПП «Галіт» виконаній роботі*

* підготовлено на основі результатів соціологічного опитування , проведеного автором.

Варто відзначити, що 14 % респондентів, що брали участь в опитуванні підтвердили факт про те, що їхня заробітна плата змінюється паралельно до змін ринкових умов. Як з'ясувалося, 60% респондентів не є обізнаними в питаннях економічної ситуації та її впливі на фінансові показники діяльності підприємства (рис. 2.8).

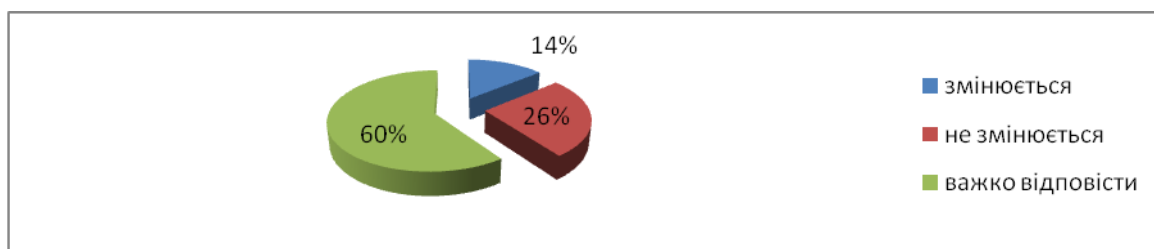


Рис. 2.8. Зміна заробітної плати у зв'язку із змінами ринкових умов*

* підготовлено на основі результатів соціологічного опитування, проведеного автором.

Варто зауважити, що 53% респондентів частково задоволені системою преміювання на підприємстві, 44% опитаних працівників не задоволені системою преміювання на досліджуваному підприємстві (рис. 2.9).

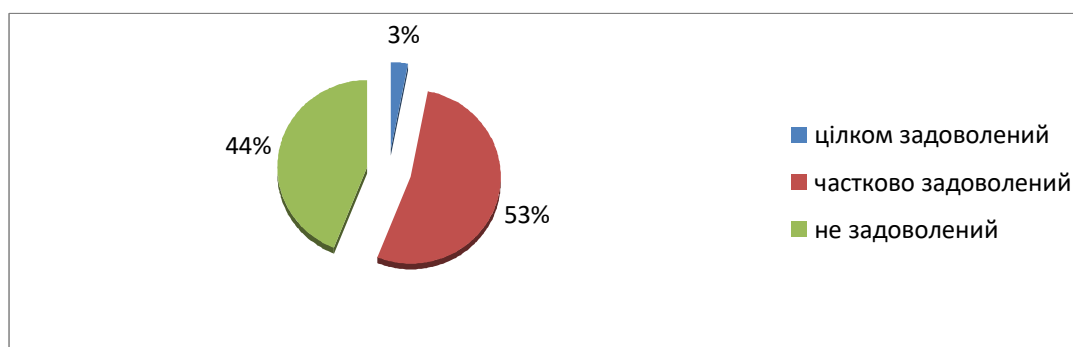


Рис. 2.9. Задоволеність працівників системою преміювання на ПП «Галіт» *

* підготовлено на основі результатів соціологічного опитування, проведеного автором.

Варто зауважити, що 76% опитаних стверджують, що ПП «Галіт» не заборговує заробітну плату своїм працівникам. Цей позитивний факт свідчить про прибуткову діяльність підприємства та ефективну діяльність підприємства загалом.

Очевидним є той факт, що зі збільшенням обсягів виробництва, заробітна плата промислово-виробничого персоналу збільшується. Проте, 48% респондентів виявили необізнаність в даному питанні (рис. 2.10) 24% працівників ствердно відповіли на досліджуване запитання (робітники, зайняті в основному виробництві).

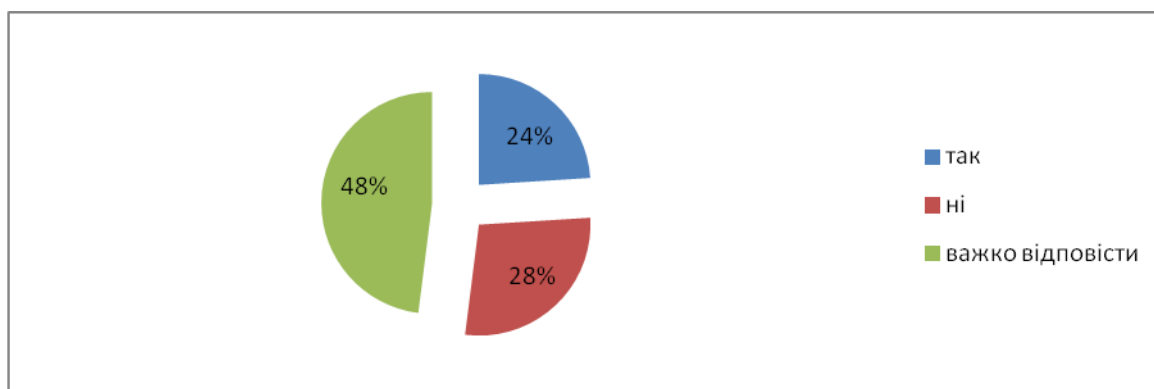


Рис. 2.10. Взаємозв'язок між обсягами виробництва та заробітною платою на ПП «Галіт» *

* підготовлено на основі результатів соціологічного опитування, проведеного автором.

Варто зауважити, що 12% респондентів на запитання «Чи змінюється Ваша заробітна плата при підвищенні рівня кваліфікації?» дали ствердну

відповідь. Знову ж таки залишається великою частка працівників (60%), необізнаних в даному питанні (рис. 2.9)

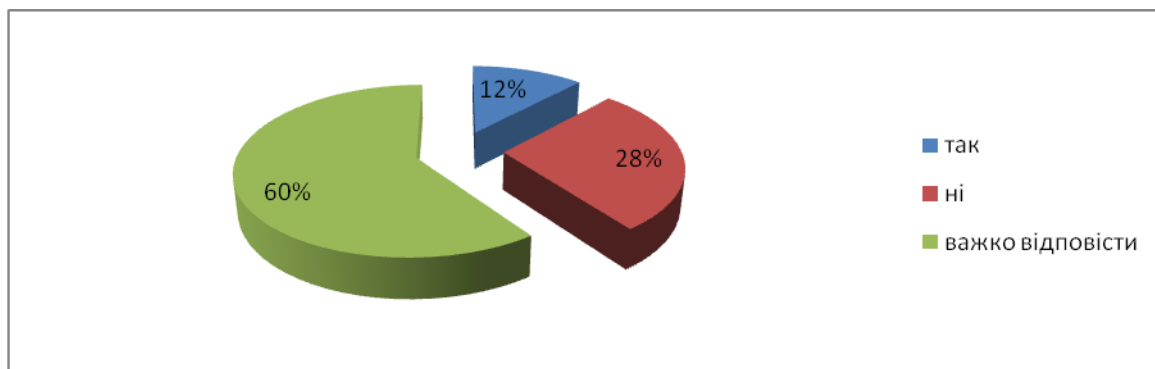


Рис. 2.11. Збільшення розмірів заробітної плати при підвищенні рівня кваліфікації*

* підготовлено на основі результатів соціологічного опитування, проведеного автором.

Таким чином специфіка виробництва стоматологічної продукції передбачає використання праці досить широкої кількості робітників. Разом з тим, розмір оплати праці робітників як основного так і допоміжного виробництв є недостатньо високим.

2.3. Особливості застосування сучасних систем винагороди за працю

Матеріальне стимулювання працюючих представляє собою складну систему засобів спонукання людей до трудової діяльності, що засновано на використанні їх економічних інтересів. Матеріальна зацікавленість, без перебільшення, є рушійною силою у розвитку суспільства, головним резервом у підвищенні продуктивності праці. Порушення у роботі системи матеріального стимулювання призводить до небажаних наслідків для підприємства

Матеріальне стимулювання праці слід назвати одним із основних елементів внутрішньо фірмових розрахунків. Воно може здійснюватися різними шляхами, одним з найпотужніших з яких є індивідуальне

преміювання та колективне стимулювання (на підставі відповідного положення підприємства).

Варто відзначити, що матеріальне стимулювання є одним з елементів системи заходів, спрямованих на загальну інтенсифікацію виробництва, сприяючи підвищенню індивідуальної і колективної зацікавленості у зростанні продуктивності праці, зниженні собівартості, підвищенні якості і конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг), форсуванні НТП, інтенсифікації освоєння виробничих потужностей [58, с. 230].

Оцінюючи професійно-кваліфікаційний рівень працівників, спеціалістів, керівників на ПП «Галіт» використовується єдиний набір ознак з їх сталими значеннями. За освітніми параметрами працівників поділяють на 4 групи. У таблиці 2.5 наведені бальні оцінки стосовно груп персоналу і їх освіти.

Таблиця 2.5

Бальні оцінки груп персоналу за рівнем освіти*

№ з/п	Освіта працівників	Бальна оцінка	Кількість працівників на підприємстві	Стаж роботи працівників, років
1	Загальна середня	0,1	6	10
2	Професійно-технічна	0,15	9	9
3	Середня спеціальна	0,25	26	16
4	Вища та незакінчена вища	0,4	22	16

*Джерело: складено на основі [33] та матеріалів ПП «Галіт» за 2016 р.

Стаж роботи оцінюється так: до 15-ти років за кожний рік – 0,01 бала; за 15 і більше років – 0,15 бала.

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначається за формулою:

$$K_{\text{п}} = (O + C + A) : 0,85 \quad (2.2) [32]$$

де O – оцінка освіти;

C – оцінка стажу роботи за спеціальністю;

А – активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності;

0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Так, як на підприємстві не проводиться програма підвищення професійної кваліфікації, тому показник активної участі в цій системі дорівнюватиме 0.

Значення коефіцієнта професійно-кваліфікаційного рівня наведено в таблиці 2.6.

Оцінка ділових якостей працівників досить важлива для підприємства. Вона здійснюється загалом за універсальними особливостями, які чинять вагомий вплив на індивідуальний виробіток кожного працівника, на психологічний клімат в колективі, а тому, на весь трудовий процес і атмосферу, яка в ньому присутня. Основні ділові якості робітників ПП «Галіт», які враховуються при їх оцінці наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.6

Значення коефіцієнта професійно-кваліфікаційного рівня груп працівників за рівнем освіти на ПП «Галіт» у 2016 році

№ з/п	Група працівників за рівнем освіти	Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня
1	Загальна середня	1,18
2	Професійно-технічна	1,58
3	Середня спеціальна	4,7
4	Вища та незакінчена вища	7,5

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Кожна з ознак ділових особливостей робітників складається із чотирьох рівнів оцінки. Перший рівень оцінки – 0,5 бала – низький, другий рівень – 1 бал – середній, третій рівень – 2 бали – вище середнього, четвертий рівень – 3 бали – високий. Оцінка для кожного робітника встановлюється за ознаками з врахуванням їхньої питомої значущості від 0,5 до 3 балів.

Бальні оцінки ділових особливостей робітників ПП «Галіт» *

Ознака	Питома значущість	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
		(0,5)	(1)	(2)	(3)
Компетентність у власній справі	0,18	0,08	0,18	0,36	0,54
Ініціативність та винахідливість в роботі	0,15	0,07	0,15	0,3	0,45
Організаторські здібності в роботі	0,15	0,08	0,15	0,3	0,45
Відповідальність щодо своїх обов'язків та доручень крівництва	0,16	0,07	0,16	0,32	0,48
Контактність та комунікабельність	0,13	0,07	0,13	0,26	0,39
Здійснення неординарних рішень	0,11	0,07	0,11	0,22	0,33
Стресостійкість	0,12	0,06	0,12	0,24	0,36

*Джерело: складено за матеріалами ПП «Галіт»

Оцінка ділових якостей загалом здійснюється за допомогою підсумовування оцінок рівнів з врахуванням їх питомої значущості.

Складність виконуваної роботи також підлягає оцінюванню. Ознаки складності роботи вказані в тарифно-кваліфікаційному довіднику. Але до уваги беруться також і інші ознаки, які становлять вагомий вплив на працю робітників. До таких відносять: різноплановість робіт, управління певною ланкою чи бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі.

У таблиці 2.8 наведено бальні оцінки ознак, які визначають складність робіт, які виконують робітники.

Коефіцієнт складності робіт, що виконуються робітниками на підприємстві, визначається шляхом ділення суми оцінок за кожною з поданих особливостей з врахуванням їх питомої значущості на постійну величину 8,3. Це дає змогу порівняти оцінку складності роботи працівника, який виконує найпростішу роботу, і директора.

Таблиця 2.8

Оцінка складності робіт, які виконують працівники ПП «Галіт»

Ознаки складності виконуваних робіт	Питома значущість	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої значущості, балів					
		1	2	3	4	5	6
Зміст, складність, особливості робіт, які відображені в тарифно-кваліфікаційному довіднику	0,5	0,5	1	1,5	2	2,5	3
Різноманітність робіт	0,18	0,18	0,36	0,54	-	-	-
Управління певною ланкою чи бригадою	0,2	0,2	0,4	0,6	-	-	-
Додаткова відповідальність у технологічному процесі	0,12	0,12	0,24	-	-	-	-

Джерело: складено на основі [32]

На ПП «Галіт» оцінюванню підлягають результати виконуваних робіт. При цьому враховуються кількісні та якісні параметри вказаних завдань, а також частота їх виконання – ритмічність.

Показники бальної оцінки результатів виконуваних робіт з урахуванням їх питомої значущості зображені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка результатів виконуваних робіт працівниками на ПП «Галіт»

Ознака	Питома значущість	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів		
		1	2	3
Обсяг виконаних робіт	0,38	0,38	0,76	1,14
Якість виконаних робіт	0,45	0,45	0,9	1,35
Ритмічність	0,17	0,17	0,34	0,51

Джерело: складено на основі даних ПП «Галіт»

На ПП «Галіт» чим більша складність роботи, вища результативність праці та наявність високого професійно-кваліфікаційного досвіду, тим вища комплексна оцінка робітника.

Щодо комплексної оцінки спеціалістів, службовців та керівників ПП «Галіт», варто відмітити, що деякі ознаки є зміненими, оскільки цих працівників підприємства необхідно оцінювати як організаторів і наставників своїх підлеглих. Основними діловими особливостями керівників, спеціалістів, службовців є: компетентність у власній справі, організація та планування своєї роботи, відповідальність за доручену роботу, ініціативність, опановування нових напрямів в роботі, працездатність, комунікабельність, здатність швидко приймати рішення, поєднання цілей підлеглих з цілями організації, зібраність та пунктуальність.

У таблиці 2.10 наведено основні ділові якості керівників, спеціалістів, службовців. Кожна ознака ділових якостей у цій методиці має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах: низький – 1, середній – 2, вище середнього – 3, високий – 4 бали.

Таблиця 2.10

Бальна оцінка ділових особливостей керівників, спеціалістів і службовців на ПП «Галіт»

Ознака	Питома значущість	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх значущості, балів			
		1	2	3	4
Компетентність	0,2	0,2	0,4	0,6	0,8
Організація та планування своєї роботи	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Ініціативність	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4
Опановування нових напрямів в роботі	0,08	0,08	0,16	0,24	0,32
Комунікабельність	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4
Здатність швидко приймати рішення	0,18	0,18	0,36	0,54	0,72
Поєднання цілей підлеглих з цілями організації	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4
Зібраність та пунктуальність	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48

Оцінюючи складність виконуваних функцій, виокремлюють такі ознаки, які охоплюють всі аспекти роботи, а також особливості певного виду діяльності: особливості роботи, яка виражає зміст праці; різноплановість

робіт; самостійність виконання завдання; додаткове понесення відповідальності.

Комплексна оцінка складності функцій керівників спеціалістів, службовців визначається шляхом ділення суми оцінок за кожною ознакою на постійну величину 8,3.

Оцінка результатів праці цих категорій персоналу, як і робітників, проводиться з врахування кількісних і якісних показників. Тому враховується не лише обсяг виконаної роботи, а й якість. Для всіх ознак результатів праці застосовуються чотири рівні оцінки в балах: низький – 1, середній – 2, вище за середній – 3, високий – 4 бали (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Бальна оцінка результатів праці керівників, спеціалістів і службовців на ПП «Галіт» *

Ознака	Питома значущість	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Виконання планових і позапланових робіт у кількісному вимірі	0,45	0,45	0,9	1,35	1,80
Якість результатів праці	0,55	0,55	1,10	1,65	2,20

Джерело: підготовлено автором на основі [33]

Загальна оцінка результатів праці конкретних працівників визначається підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

Тому, метод бальної оцінки є досить ефективним для нарахування заробітної плати на ПП «Галіт», оскільки дозволяє провести комплексну оцінку діяльності як працівника, так і керівника, а саме проаналізувати їх професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості, складність виконуваної роботи, результативність праці.

Ще одним із методів оцінки персоналу є його атестація, суть якої полягає в проведенні комплексної оцінки діяльності робітників у період між атестаціями.

Особливість атестації проявляється через:

1. Використання різноманітних методів оцінки тих чи інших особливостей людини;
2. Залучення колективу до підготовки, збирання матеріалів і безпосереднє проведення атестації. При цьому має місце створення атестаційної комісії, яка у своєму складі має досвідчених фахівців і представників громадських організацій;
3. Зібрані матеріали, що стосуються атестації, і сам хід її проведення обговорюються в колективі.

Атестації притаманні як і явні, так і приховані функції. Суть явних функцій полягає у встановленні відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він займає. Тому, мета проведення атестації – це затвердження рішення, щодо збереження або зміни соціального статусу атестованого. Латентні (приховані) функції атестації є дещо різноманітніші, ніж явні. Основними з них є: поглиблене вивчення підлеглих, їх можливостей, здібностей, навичок; підтвердження раніше ухвалених кадрових рішень; створення почуття відповідальності підлеглих; виявлення підстав для звільнення працівника; планування кар'єрного росту працівників.

У 2016 році на підприємстві ПП «Галіт» атестації підлягало 10% керівників і спеціалістів структурних підрозділів підприємства.

Атестація працівників на ПП «Галіт» зображена на рис. 2.12

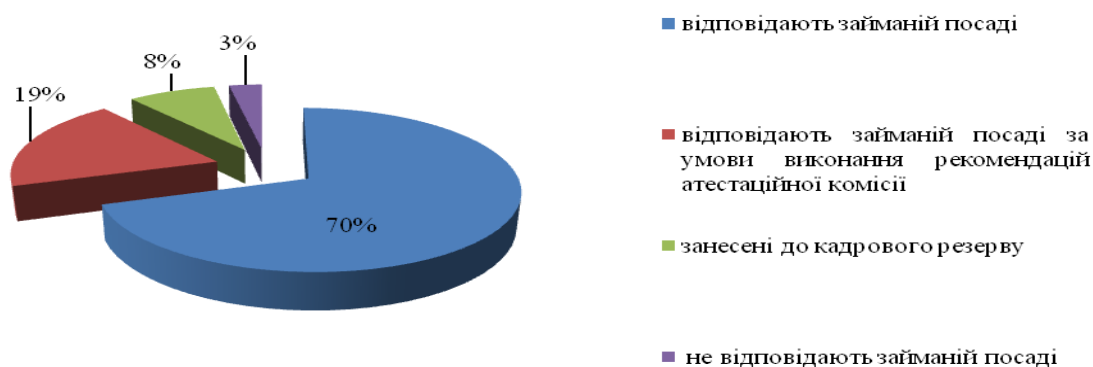


Рис. 2.12. Атестація працівників на ПП «Галіт» .

Джерело: складено за матеріалами ПП «Галіт»

За результатами атестації, наведених на рис. 2.12, видно, що:

- 70% працівників відповідають займаній посаді;
- 19 % атестованих працівників відповідають займаній посаді за умови виконання рекомендацій атестаційної комісії;
- 8% працівників занесені до кадрового резерву;
- 3% атестованих працівників не відповідають займаній посаді.

Атестація на ПП «Галіт» проводиться постійно для молодих спеціалістів після закінчення терміну їхнього стажування як частина загальної роботи по адаптації молодих спеціалістів та активізації їх професійної діяльності.

Формування кадрового резерву на підприємстві здійснювалось у відповідності з положенням про роботу з резервом кадрів та їх ротацією для висування на керівні посади ПП «Галіт» і проводилось у кілька етапів.

Остаточний вибір спеціалістів відбувався з урахуванням їх особистих ділових якостей, професійних і організаторських здібностей, рівня освіти, вікового цензу та результатів перебування окремих спеціалістів в кадровому резерві попередніх років.

Списки резерву кадрів ПП «Галіт» представлені наступними даним: відсоток від загальної кількості керівників і спеціалістів, зарахованих до кадрового резерву за віковим цензом:

- 15–35роки–47 осіб (76%);
- 36 – 55 років – 12 осіб (19%);
- понад 55 років – 4 особи (5%).

На підприємстві не ведеться робота з таких питань, як прогнозування і планування чисельності персоналу. Недоліком структури кадрів є значний рух персоналу, при цьому велика кількість працівників звільняється з підприємства через низький рівень заробітної плати. В подальшому потрібно в більшій мірі зацікавлювати співробітників ПП «Галіт» .

Для оцінки рівня ефективності оцінки персоналу на підприємстві може служити продуктивність праці.

На ПП «Галіт» в процесі роботи потрібно застосовувати оцінку персоналу з метою визначення підстав нарахування премій.

Для системи оцінки персоналу на підприємстві пропонується взяти за основу нарахування конкретних сум коштів систему «оцінки заслуг», тобто систему оцінки ефективності індивідуальних результатів праці працівників з урахуванням їх особистих якостей, ставлення до праці. Така система повинна базуватися на бальній оцінці, яка потім переводиться в інтегруючий коефіцієнт оцінки результатів праці працівника, що дозволяє коригувати розмір стимулюючих виплат загалом і винагороди за підсумками роботи за рік зокрема. На підставі цих оцінок приймаються відповідні рішення щодо заохочення працівників і диференціюються розміри заохочення при нарахуванні винагороди за підсумками роботи за рік, а також при розподілі прибутку, дивідендів за акціями, винагород за результатами роботи за рік, заохочення за вислугу років та інших заохочувальних виплат.

ПП «Галіт», використовуючи систему оцінювання персоналу, відкриває для себе такі можливості:

- продуктивність праці персоналу матиме тенденцію до збільшення;
- керованість організації зростає;
- підвищення мотивації працівників;
- виявляються очікування працівників щодо їх роботи на підприємстві;
- визначається потреба у розвитку та навчанні, підвищується відповідальність працівників за виконання програм професійного та особистісного розвитку;
- визначається ефективність різних програм управління персоналом, які діють в організації (наприклад, відбір, адаптація, навчання);
- формується відкрита і прозора організаційна культура підприємства.

Отже, ПП «Галіт» здійснює постійну роботу з оцінювання персоналу шляхом проведення атестацій, створення кадрового резерву, ротаций, постійного процесу підвищення кваліфікації працівників, адаптації молодих спеціалістів до ефективної професійної діяльності.

Висновки до другого розділу

ПП «Галіт» виготовляє обладнання, установки, компресори, відсмоктуючі системи, аспіраційні пристрої для стоматологічних кабінетів та максимально використовує високоякісні компоненти у процесі виробництва.

Середня заробітна плата у 2016 році становила 2974 грн., що в порівнянні із 2014 роком на 920 грн. Фонд робочого часу на підприємстві зріс у 2016р в порівнянні з 2015 р. на 4233 години. Відпрацьований робочий час становив у 2015 р. 84% фонду робочого часу, то в 2016 р. – 86%.

На підприємстві у 2016 році було зайнято 63 працівники, з них: робітники – 84%; службовці – 5,3%; спеціалісти – 6,7%; керівники – 4%.

Середня заробітна плата у 2016 році становила 2974 грн., що в порівнянні із 2014 роком на 920 грн. більше. Витрати на оплату праці у собівартості продукції є дуже низькими й складають 5,8 %. Аналізуючи стан фонду оплати праці у 2016 році, варто відзначити, що частка основної заробітної плати становить 89%, додаткової заробітної плати – 4%, інших компенсаційних виплат – 7%.

За результатами дослідження 16 % опитаних стверджують, що розмір їхньої заробітної відповідає обсягу виконаній ними роботи; 53% респондентів частково задоволені системою преміювання на підприємстві

На ПП «Галіт» в процесі роботи потрібно застосовувати оцінку персоналу з метою визначення підстав нарахування премій. Для системи оцінки персоналу на підприємстві пропонується взяти за основу нарахування конкретних сум коштів систему «оцінки заслуг», тобто систему оцінки ефективності індивідуальних результатів праці працівників з урахуванням їх особистих якостей, ставлення до праці. Така система повинна базуватися на бальній оцінці, яка потім переводиться в інтегруючий коефіцієнт оцінки результатів праці працівника, що дозволяє коригувати розмір стимулюючих виплат загалом і винагороди за підсумками роботи за рік зокрема.

III. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПП «ГАЛІТ»

3.1. Зарубіжний досвід застосування мотиваційного механізму в підвищенні продуктивності праці персоналу

Впродовж XX ст. виникла класифікація методів мотивації праці: американська, європейська та японська. Ці моделі мають своєрідні національні особливості та конкретні підходи до мотивування персоналу підприємств. Сьогодні ретельно порівнюють дослідження японської, американської та західноєвропейської системи управління, які скеровані на визначення причин високої ефективності конкретної системи управління та виявлення умов їхньої інтеграції в конкретній економічній системі. Між вказаними системами є певні відмінності, які пов'язані з особливостями національних культур.

Сьогодні економіка України разом із процесами економічного зросту та відносною стабільністю характеризується істотним перелом у сфері управління персоналом. Роботодавці нині на практиці відчули, що розвиток та успішність ринкових відносин неможливі без пошуку та впровадження новітніх форм мотивації та стимулювання праці, які вже використовуються закордонними компаніями. Мотиваційні аспекти управління персоналом широко застосовуються у багатьох країнах Західної Європи, США і Японії, тому вважаємо, що ці методи та досвід мотивації можуть бути з успішно адаптовані в Україні [2].

З метою виявлення та запровадження ефективних методів на вітчизняних підприємствах, вважаємо за необхідне ретельно вивчити американський, європейський та японський досвід стосовно мотивування персоналу.

Цілеспрямованим характером формування мотивів до трудової діяльності відзначається мотиваційна система США. Провідним напрямком розвитку стратегічної політики підприємств визначено постійне вдосконалення мотиваційного механізму. Варто зауважити, що важливе значення надається вдосконаленню саме матеріального стимулювання, виокремленню різних видів стимулів з метою якомога повнішого вдоволення потреб працівників. Так, на більшості американських підприємств має місце підвищення розміру оплати праці з урахуванням кваліфікаційного рівня найманого працівника та персональної відповідності.

В останні роки у США домінує система оплати праці з врахуванням кваліфікаційного рівня найманого працівника. Для її запровадження було чітко визначено рівень кваліфікації працівників та перелік професій, які необхідні підприємству.

Варто відзначити, що оклад і заробітна плата робітників і службовців за умови застосування даної системи зростають в залежності від кваліфікації, кола виконуваних обов'язків, якості роботи. Фахівці з праці розробляють критерії за якими можуть виявити рівень кваліфікації виконавців, встановлюють коло професій, якими вони можуть оволодіти у ході підвищення кваліфікації, встановлюють шкалу оплати залежно від обсягу здобутих фахових знань та навичок. Тому всі працівники можуть отримати доплату лише за освоєння тих професій, які в даний момент необхідні для підприємства.

Варто відзначити, що на американських підприємствах оплата праці складається із: почасової заробітної плати робітників, річної заробітної плати службовців, почасової винагороди адміністративних керівників. Погодинна оплата праці дуже часто застосовується разом з гнучкими формами винагороди за працю.

Працівник разом з «сталою, твердою» зарплатою має ще винагороду за результати роботи на засадах часткової участі працівників у прибутках підприємства.

Усі наймані працівники мають змогу отримати диференційовану річну винагороду з прибутку підприємства. Це зацікавлює трудовий колектив у збільшенні прибутку підприємства. Дану систему сьогодні застосовують близько 30% американських компаній. Варто зазначити, що участь у прибутках здійснюється різними компаніями або в грошовій формі (коли частина прибутку йде на стимулювання працівників) або ж у вигляді акціонерного капіталу.

Участь в акціонерному капіталі як форма мотивації до праці застосовується корпораціями та компаніями США. Цією формою охоплені ті працівники, які пропрацювали не менше року на підприємстві. Це безпосередньо спонукає працівників до підвищення продуктивності праці і ставить їхню заробітну плату у пряму залежність від успішної діяльності компанії. Для прикладу в автомобільній компанії «Лінкольн» оплата праці здійснюється найманим працівникам за виконання ним конкретної роботи і виплачується додаткова річна винагорода за якість виконуваної роботи. Такий розмір річної винагороди може складати до 97% від зарплати за рік. Ці заходи дали змогу компанії впродовж останніх 40 років знизити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці в 3 рази порівняно з аналогічними підприємствами.

В американських компаніях розмір премії директорів, керівників підрозділів, фінансових працівників, керівників проектних груп, працівників збуту та інших коливається в межах 10 до 50% окладу залежно від посади, яку обіймає працівник. Але є фірми, які керівникам вищої ланки виплачують премії у розмірі їхнього посадового окладу.

На багатьох американських компаніях виплачується працівникам одноразова грошова винагорода за виконання завдання замість систематичного підвищення тарифу і окладу. В такому випадку усі працівники є зацікавленими виконувати поставлені завдання.

Широко застосовується на підприємствах США система стимулювання праці за колективні результати роботи, яка має позитивні наслідки та сприяє

підвищенню ефективності виробництва. Результати опитування вказали, що впровадження колективного розподілу заробітку, як ефективного способу мотивування, підтримує переважна більшість (86%) респондентів (табл.3. 1).

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

Таблиця 3.1

Мотивація праці на підприємствах США [32, с. 234]

Система матеріальної компенсації витрат праці	Результат, %		
	позитивний	без змін	негативний
Розподіл колективного заробітку	86	16	0
Розподіл прибутку	83	15	2
Інші системи стимулювання	79	14	4
Система індивідуального заохочення	76	21	3
Одноразове преміювання	62	28	11
Надбавки за звання і кваліфікацію	61	35	7
Подвійна шкала заробітної плати	15	52	34

Варто відзначити, що на американських підприємствах діє система пільг та заохочень, які мають економічний і соціальний зміст.

Результати дослідження, які були проведені в американських компаніях свідчать, що, робота цінується залежно від конкретних чинників:

- підвищення фахового рівня і можливості і просування по службі (69% опитаних);
- розміру заробітної плати (67%);
- застосування індивідуальних здібностей (61%);

- зв'язку оплати праці з її якістю (59%);
- творчий характер праці (55%);
- самостійність в роботі (55%);
- привабливість праці (56%);
- рівень відповідальності (50%);
- наявність пільг (45%);
- справедливий розподіл виробничого навантаження (43%).

Як відомо потреби працівників можуть бути різними, тому великі американські фірми постійно переглядають діючі системи мотивації праці.

Американська корпорація Johnson & Johnson є найбільшим у світі виробником медичної продукції, створює на підприємствах дружню і навіть сприятливу сімейну атмосферу. Всі співробітники мають змогу отримати пільгове медобслуговування, при цьому особлива увага приділяється їхнім дітям, для яких у корпорації діють спеціальні програми. Компанія Johnson & Johnson зазвичай уникає звільнень, а віддає перевагу перепідготовці співробітників, які вивільняються, і підшукує їм робочі місця на інших своїх виробничих об'єктах. На підприємстві діє розвинута система проведення внутрішніх тренінгів та курсів підвищення кваліфікації, стимулюються та відзначаються різноманітні програми індивідуального розвитку.

У США застосовуються внутрифірмові програми і допомоги. Так, американські підприємства пропонують конкретний набір пільг, з яких працівник має право обрати собі ті, які найбільш підходять у конкретний час. Працівник має змогу отримати відрахування в пенсійний фонд в обмін на медичне страхування, брати участь в страховому фонді компанії або ж отримати гнучкий графік роботи.

Якщо в США організація соціальних програм діє за засадою використати або втратити, то в Канаді невикористані пільги в грошовому вираженні будуть накопичуватись і переноситись на наступний період [32, с 217].

Серед мотивації праці варто виділити створення для працівників компанії «центрів здоров'я», які мають відповідне устаткування, надають фінансову допомогу особам, які усиновили дитину, здійснюють грошову виплату сім'ям, які мають дітей-інвалідів. Деякі компанії дозволяють інженерам користуватися запасними деталями для домашнього конструювання, що, зокрема, сприяє активізації творчої думки. Крім того, застосовуються такі форми заохочення, як разові премії до річниць або відпустки, безкоштовна або за малу плату юридична допомога, організація дитячих дошкільних установ, встановлення стипендії та грошова допомога дітям співробітників для продовження освіти, колективна страхівка легкового автотранспорту, надання вільного дня серед тижня, робота в літню пору для студентів і аспірантів, допомога і консультування людей до пенсійного віку.

Важливе мотиваційне значення в діяльності окремих фірм США має надання найманим працівникам лікарняних послуг. Такі послуги стосуються найманих працівників і членів їхніх сімей вже через місяць після початку роботи на підприємстві. При виплаті працівником певної суми коштів в корпоративні фонди, покривається визначена частина їхніх затрат на лікування.

Вагомі місця займають програми пенсійного плану заощережень, які ґрунтуються на можливостях використання пільгових режимів накопичення грошових сум, зменшенні виплати податків.

Багато американських підприємств функціонує у соціальній атмосфері, яка проповідує рівноправність. Відповідно співробітники таких підприємств є більш мобільними, легко змінюють місце своєї роботи в пошуках реалізації індивідуальних можливостей. У такій ситуації роль управлінців ненадійна і має постійно підтверджуватись шляхом інституціоналізації ієрархічної інформаційної структури в середині підприємства, а погроза працівника стосовно звільнення є важливою дисциплінарною мірою для управлінця.

Цікавим є досвід компанії UnitedAirlineInc, яка працює за принципом: розмір винагороди, що одержують менеджери компанії, частково залежить від задоволеності працею рядових співробітників UnitedAirlineInc. Така задоволеність встановлюється шляхом проведення незалежного аудиту.

Багато фірм і корпорацій (наприклад, “Макдональдс”) випускають велику кількість товарних значків, спеціальних значків, рисунків, альбомів, емблем, кокард, медалей, якими нагороджують працівників, які відзначилися. В США прийнято присуджувати різноманітні призи. Американці вважають, що жоден випадок якісно виконаної роботи не може бути пропущеним в процесі морального заохочення працівника. Можливо тому всі працівники, які здійснюють діяльність у корпорації “Дисплей Корпорейшин”, мають нагрудні значки зі свої іменем, а деколи – з характеристикою певних параметрів.

Для того, щоб утримати на робочому місці висококваліфіковані кадри, які сприяють зростанню престижу фірми, багато організацій у США здійснюють проектування рівнозначних моделей службового зростання: для керівника і для рядових робітників, їм пропонують спеціальні “плани розвитку кар’єри”, які передбачають напрямки фахового і посадового зростання робітника на ряд років [46, с. 18].

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

Таким чином, всі методи мотивації на підприємствах США можна поділити на дві групи: ті, що підтримують престиж організації, і ті, що стимулюють продуктивність і якість праці. Стимули першої групи забезпечують підбір і закріплення найбільш кваліфікованих кадрів, другі – підтримують високий рівень результативності. До стимулів першої категорії можна віднести відрахування в пенсійний фонд, страхові і лікарняні доплати, право придбання акцій фірми на пільгових умовах, участь в прибутках. Стимули другої категорії – це преміювання в формі грошових виплат, просування на службі, моральне стимулювання тощо. Найбільш ефективними методами мотивації спеціалістів і керівників є: володіння частиною акцій компанії; застосування ефективних систем оплати праці; використання доплат і надбавок; керівництво спеціальними програмами; участь в управлінні в будь-якій формі, наприклад, у роботі комітету планування; грошові винагороди, короткострокове преміювання, підвищення заробітної плати за результати праці тощо [19].

Фірмою «Райдер систем» у Маямі (США) розроблені такі засади відносин керівництва з персоналом:

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

9. Збалансований спосіб життя, що охоплює сферу ділових, сімейних, особистих і групових інтересів.

Вивчивши зарубіжний досвід, можна зробити висновок, що загальними засадами організації мотиваційних програм є:

- мотиваційне стимулювання менеджерів має бути конкурентноздатними відносно інших компаній, з якими дана організація конкурує за цінні кадри;
- механізм матеріального стимулювання має бути орієнтованим на досягнення високих кінцевих результатів як у власній роботі так і в роботі підприємства загалом;
- змінна частина прибутку має використовуватися для гнучкого реагування за результатами ділової активності в управлінні.

Доречним є звернутися до аналізу трудової мотивації різних категорій працівників. Варто відмітити, що саме в цій країні, завдяки пошуку нестандартних форм синтезу матеріальних і моральних стимулів праці виробничого й управлінського персоналу, вдалося домогтися невідомого в Європі і США бурхливого піднесення промисловості на якісно іншій парадигмі соціального розвитку. Японські методи управління докорінно різняться від європейських і американських.

Цікавим є досвід Японії, де прийнято власну модель мотивації трудової активності робітників, з урахуванням національного характеру. Як ключовий компонент динамічного розвитку розглядається людський чинник. Основою мотивації праці є досягнення гармонізації між працею і капіталом.

Варто відзначити, що японський стиль управління ґрунтується на переконанні, а не на примусі робітників. Управлінець не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання – не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини.

Гуртки якості, які існують в Японії є прикладом колективної форми організації праці. Вони створені на добровільних засадах та здійснюють

управління якістю продукції безпосередньо на робочих місцях. Їхня діяльність передбачає: виявлення всіх причин, що заважають працівнику більш ефективно виконувати свою роботу; колективне обговорення оптимальності технологічного процесу, а також методів виконання технологічних операцій, розробка пропозицій з питань удосконалення діяльності. Ці гуртки розвивають ідеї «партисипативного» управління, тобто управління із залученням працівників до обговорення і прийняття управлінських рішень. Це зручно для вирішення як технічних, так і соціально-психологічних завдань. До 65% персоналу японських підприємств залучено до аналізу і вирішення виробничих проблем. Гуртки якості дають змогу підвищити індивідуальну майстерність, творчість і здібність працівників.

На більшості промислових підприємств використовується бригадна форма організації праці. Так, на заводі з виготовлення моторів робітники об'єднані в 20 бригад по 20-30 чоловік в кожній. В бригадах, як правило, нема офіційно призначеного бригадира, його заміняє неформальний лідер групи. Іноді члени бригади виконують обов'язки бригадира по чергово. У бригаді щотижня (в деяких щоденно) проводяться виробничі наради [32].

Власну корпоративну філософію має кожна японська фірма. Вона базується на таких поняттях, як щирість, гармонія, співробітництво. Відповідно до корпоративної філософії, керівник і робітник (постійний) із і однаковою мірою є членами фірми, і взаємовідносини між ними будуються як між членами родини. Трудове життя в суспільній свідомості рівноцінно особистому; індивідуальному виживанню і розвитку людини, що залежить від виживання і розвитку підприємства. За цих умов робітник ототожнює себе зі своєю фірмою і готовий розділити її долю.

В японських компаніях діє відповідний вибір виплат і послуг соціального характеру, який кожна фірма прагне надати своєму персоналу. Це вихідні допомоги і пенсії, медичні послуги, надання житла і дотації на його придбання ту оплату, харчування протягом робочого дня, фізкультурно-спортивні культурно-розважальні заходи, особисте страхування,

забезпечення при виробничому травматизмі, так звані натуральні виплати (безкоштовне забезпечення товарами, частіше відбувається самою фірмою), сприяння в одержанні освіти членами сімей робітників фірми, грошові не цільовані субсидії та інші послуги. Крім того, варто виділити таку специфіку форму діяльності японських фірм, якій вони надають великого значення, як, наприклад, вітання робітників з сімейними святами і висловлювання співчуття з приводу сумних подій у житті.

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

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

В Японії діє система так названого «довічного найму», яка посідає важливе місце серед засобів мотивації до праці. За оцінками японських економістів, цією системою охоплено від 22 до 30% персоналу. При цьому компанія сподівається, що робітник, який приймається на постійну роботу, буде працювати протягом багатьох років. Робітник, у свою чергу, очікує належного ставлення до себе зі сторони компанії. Таким чином, основу договірного найму складає довіра і порозуміння сторін, взаємна повага до вимог і бажання задовольнити їх. Постійним кадрам фірма гарантує

зайнятість, безпосереднє підвищення кваліфікації, надає додаткові пільги. Постійні працівники є членами профспілки. Система довічного найму передбачає щорічне автоматичне підвищення заробітку працівника протягом всієї його трудової діяльності, а також службове просування. Таким чином, матеріальне стимулювання здійснюється не шляхом прямої прив'язки рівня оплати праці до її результатів. Структура заробітної плати працівника орієнтована на задоволення потреб кожного працівника у відповідності до його заслуг перед фірмою.

Варто відзначити, що у структурі зарплати виділяються такі складові:

1. Основний оклад, або базова ставка, встановлюється в залежності від стажу роботи й освіти, зростає зі збільшенням тривалості роботи на підприємстві.
2. Надбавки, премії, бонуси.
3. Виплати на соціальні потреби: утримання родини, плата за проїзд на роботу, медичне обслуговування, соціальне страхування – усього близько 50 видів надбавок.

Варто відзначити, що на зарплату японські фірми витрачають в середньому 85% усіх коштів, які спрямовані на робочу силу, що набагато більше, ніж в інших країнах. Місячний заробіток доповнюється преміями, що сплачуються 2 рази на рік, і складається з тарифного заробітку, наданого за встановлений робочий час та наднормових доплат. У свою чергу, тарифний заробіток складається з тарифної ставки і надбавок до неї [45, с. 72].

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

Місячний заробіток витрачається головним чином на поточні витрати, річний – на придбання товарів довгого використання і на власні заощадження, а вихідні допомоги за своїми розмірами забезпечують працівникам нормальне життя на пенсії. У випадку, коли працівник залишався самотнім на старості років, то фірма дбає про нього, і у випадку його смерті бере на себе всі витрати на поховання. Як відзначалося, що

рівень заробітної плати для різноманітних груп людей, є головним в ієрархії потреб. Тому японський досвід у цьому напрямі, безсумнівно, позитивний.

Так на японських підприємствах затвердилась система оплати робітників за віком, або за вислугою років. Усім новим працівникам призначається однакова заробітна плата, яка доповнюється щорічними надбавками за досвідченість. Це відповідає бажанням японців підтримувати свій соціальний статус на базі групових відносин [17, с. 110].

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

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

У Японії розмір заробітної плати окремого працівника залежить від його виробничого стажу та визначався рівнем вартості життя з урахуванням інфляції. При цьому система оплати праці ґрунтується на наступних принципах:

- розмір винагороди визначається соціальними, а не економічними факторами;
- індивідуальний підхід застосовується з урахуванням розміру оплати праці інших працівників;
- узгоджується розмір винагороди з принципом довгострокового наймання.

Замість фіксованого розміру окладу для кожного кваліфікованого розряду впроваджувались диференційовані оклади, що полегшували

службову ротацію персоналу в рамках розряду. При присвоєнні більш високого розряду використовувався критерій вислуги років. Це дозволяло забезпечити сприятливі умови для безупинного професійного зростання працівників із фіксованим рівнем продуктивності [34, 37].

Перемінна частина заробітної плати на промислових підприємствах Японії включає винагороду за виконання роботи понад нормативним робочим часом, що є стабільним елементом заробітної плати японського працівника та розглядає понаднормову роботу як частину своїх виробничих обов'язків і стабільне джерело заробітку. Крім того, кожне півріччя працівники одержують сезонну доплату (бонус), яку кожне підприємство розраховує за своєю методикою, однак найбільш розповсюдженою служить наступна формула розрахунку бонусу:

$$B = (OЗП + Д) \times K_y + PIP, \quad (3.1)$$

де B – величина бонусу;

$OЗП$ – основна заробітна плата;

$Д$ – доплати;

K_y – коефіцієнт, що відбиває умови праці у певному півріччі;

PIP – сума за результатами індивідуальної роботи.

Одним з підходів, що дозволяє усунути проблему посилення мотивації працівників з метою збереження трудового потенціалу підприємства, може служити модель оцінки соціальної та морально психологічної обстановки, що у 1984 р. представили французькі вчені: Ф. Дутрио, М. Лебо і М. Симон [37, с. 73]. На їхню думку, показниками обстановки на підприємстві можуть бути:

- ступінь погодженості довгострокової стратегії та поточних умов діяльності підприємств;
- дієвість соціальної політики підприємства;
- ступінь матеріальної та моральної задоволеності працею;
- ступінь визначеності функціональних обов'язків працівника;
- ступінь доступності для працівників інформації про підприємство та рівень гласності;

- гнучкість оперативного управління;
- відношення до ініціатив окремих працівників;
- ступінь розвитку відносин співробітництва та взаємодопомога;
- якість міжособистісних відносин;
- ступінь справедливості оцінки діяльності працівників;
- ступінь самостійності працівників;
- ступінь зацікавленості працівника у своїй праці;
- відношення до критики та вираження особистих думок;
- ступінь урахування особистих запитів і інтересів.

Французькі теоретики вважали, що чим вище рівень цих показників, тим краще соціальна та морально-психологічна обстановка на підприємстві. Поліпшення цих показників – завдання управління окремим працівником на підприємстві в процесі формування та збереження трудового потенціалу [51, с. 140]. Формування сприятливого комунікаційного середовища сприяє злагодженій роботі колективу, зміцненню трудового потенціалу підприємства. У практиці управління комунікаціями між працівниками та керівництвом на американських підприємствах використовується ситуаційний підхід, заснований на тому, що в кожному конкретному випадку успішне керівництво має свої особливості та вимагає особливої комбінації керівників, підлеглих і конкретної ситуації управління. Тому сприятливе комунікаційне середовище виникає в результаті вправної взаємодії керівника та підлеглого, які створюють визначені ситуації взаємодії у колективі.

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

$$Pe \geq \sum B_{\pi} \quad (3.2)$$

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

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

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

$$P_a = Pe - \sum B_{\Pi} \geq 0 \quad (3.3)$$

де P_a – додатковий абсолютний прибуток підприємства, одержаний внаслідок дії системи преміювання. [6]

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

Основне питання при розробці системи стимулювання винагороди – система оцінки праці. Безумовно, що результати праці на деяких робочих місцях складніше оцінити, ніж на інших (наприклад, праця менеджера і праця продавця).

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

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

Перераховані форми стимулювання стосуються переважно “синіх комірців”. Для стимулювання управлінської праці і праці, не пов'язаної

безпосередньо з виробництвом, застосовуються інші форми мотивації. Один із найбільш поширених видів стимулювання заснований на комісійних (відсотках). Не менш часто використовується така форма винагороди, як бонус. Премія видається одноразово за відмінну роботу – при цьому вона може видаватися за рекордну кількість зробленої продукції, або за відмінну якість продукції чи праці в цілому (для управлінців, наприклад).

Премія не обов'язково обчислюється у грошовій формі – це можуть бути призи, путівки. Додаткова винагорода виплачується службовцям не тільки за зроблену продукцію або інтенсивну працю. Стимулюватися можуть раціоналізаторські пропозиції, спрямовані на економію яких-небудь ресурсів, зменшення витрат, оптимізацію роботи з клієнтом – тобто всі ті пропозиції, що у підсумку збільшують прибуток. Для оцінки цих пропозицій використовуються спеціальні комісії і комітети [30, с. 26]

Віднедавна у деяких компаніях стала практикуватися виплата премій, пов'язаних із довгостроковим результатом, що настає через 3-5 років. Винагорода може здійснюватися через участь у прибутках і акціонуванні компанії. Ці форми «преміювання» звичайно використовуються для управлінського персоналу. Така форма, безумовно, вигідна насамперед для самої компанії, тому що змушує менеджерів працювати ефективніше на благо компанії – їхній прибуток безпосередньо пов'язаний із прибутком компанії. Серед організаційних стимулів широко практикується преміальний фонд, розрахований на всіх співробітників компанії. Розмір цього фонду залежить від прибутку компанії за поточний рік. Подібна постановка проблеми мотивує службовців працювати дуже інтенсивно і розвиває почуття групової відповідальності.

3.2. Формування мотиваційної політики на ПП «Галіт»

Засоби покращення мотивації трудової діяльності на ПП «Галіт» представлені п'ятьма напрямками:

1. Матеріальне стимулювання;
2. Підвищення якості робочої сили;
3. Удосконалення організації праці;
4. Залучення працівників до процесу управління;
5. Нематеріальне стимулювання.

Перший напрям – матеріальне стимулювання, яке має вирішальне значення у мотивації персоналу. Для працівника – це не тільки відшкодування витрат часу, енергії та інтелектуальних здібностей на досягнення цілей організації, а й свідчення його важливості для підприємства, через його соціальний статус та самооцінку. Матеріальне стимулювання включає удосконалення системи оплати праці, надання можливості працівникам брати участь у власності та прибутку підприємства. Проте, підвищення рівня зарплати не сприяє підтримці робочої активності, а від так – росту мотивації праці. Цей метод найбільш доцільно використовувати при короткострокових цілях організації у сфері мотивації трудової діяльності, оскільки грошові методи стимулювання не можуть забезпечувати довгострокове підвищення мотивації праці [32].

Одним із напрямів підвищення мотивації праці на ПП «Галіт» є удосконалення організації праці. Вона передбачає визначення цілей, розширення робочих функцій, виробничу заміну, використання гнучких графіків роботи, покращення умов праці.

Правильно визначена мета через формування напрямків на її досягнення виступає мотивуючим засобом для робітника.

Збільшення кількості виробничих операцій, які виконані одним працівником розкриває сутність розширення його функцій. В результаті цього відбувається збільшення робочого циклу робітника, а від так –

збільшується інтенсивність праці. Використання цього методу має місце тоді, коли існує недозавантаженість робітників, а також, коли працівник за власним бажанням прагне розширити коло своєї діяльності.

Однією із найгостріших проблем на підприємстві є неналежні умови праці. Новий рівень соціального розвитку населення заперечує несприятливі умови робочого середовища. При цьому, умови праці виступають не тільки як потреба, а й як мотив, який стимулює працівників виконувати свою роботу з максимальною віддачею і високою ефективністю.

Оцінка робочого місця теж має важливе значення. Кожен працівник повинен бути зацікавлений у постійній підтримці свого робочого середовища. Разом з тим, організація повинна забезпечувати виплату невеликих відсотків працівникам за належне утримання своєї робочої території.

Крім матеріальної мотивації, виділяють також і нематеріальне стимулювання, яке не потребує великих витрат, проте має значний вплив на персонал підприємства. До нематеріальної мотивації можна віднести [68]:

6. Подяка управлінського персоналу працівникам за належне виконання завдання під час бесіди чи у письмовій формі;
7. Керівництво повинне знаходити час для своїх підлеглих, цікавитися їх проблемами, пропонувати шляхи вирішення;
8. Створення комфортної, відкритої, невимушеної робочої обстановки;
9. Підтримання нових ідей та ініціатив працівників;
10. Надання достовірної інформації працівникам про вироблену і реалізовану продукцію, стратегію діяльності підприємства, прибуток, збитки, витрати;
11. Залучення персоналу до процесу прийняття рішень;
12. Формувати бажання в підлеглих до виконання завдань підприємства як до своїх власних справ;

13. Створення партнерських відносин з працівниками, сприяти освоєнню ними нових видів діяльності та забезпечувати кар'єрне зростання.

Для того, щоб мотивація трудової діяльності була ефективною, на ПП «Галіт» потрібно:

1. Визначити, за якою схемою відбувається процес мотивації;
2. Виявити, які основні фактори впливають на трудову мотивацію;
3. Сформуванати такий набір потреб, які сприятимуть досягненню мети умов, за яких потреби мають бути задоволені;
4. Усвідомити, що мотивація – це спосіб задоволення, а не самоціль.

Загалом, система управління трудовою мотивацією на ПП «Галіт» повинна базуватися на таких методах:

1. Використання коштів як величини винагороди;
2. Застосування системи покарань;
3. Програма співучасті;
4. Система винагород і визнання досягнень працівників;
5. Залучення працівників до управління.

Для покращення системи мотивації трудової діяльності працівників на ПП «Галіт» потрібно:

1. Визначити, за які показники трудової діяльності робітник може отримати додаткову винагороду;
2. Залучати робітників до розробки системи преміювання;
3. Чітко окреслити умови преміювання, щоб працівник знав суму додаткових виплат і за вони виплачуються;
4. Виплачувати винагороду якнайшвидше після відповідно виконаних завдань;
5. Здійснювати контроль над виконанням виробничої програми відповідно до системи преміювання;
6. Виявити взаємозв'язок винагороди із результатами роботи працівника.

Тому, мотиваційна система трудової діяльності працівників на ПП «Галіт» повинна бути сформована таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений в делегуванні повноважень і повинен спрямовувати свою діяльність на досягнення позитивного результату. Відповідно до цілей підприємства, необхідно, щоб була розроблена система показників діяльності для працівників. На основі цього, кожен робітник буде працювати над досягненням довгострокових цілей підприємства і головне – буде зацікавлений в їх досягненні через систему мотивації.

На ПП «Галіт» треба звернути увагу на створення системи трудової мотивації для працівників, які зайняті у сфері виробництва. Саме така система сприяла б зменшенню плинності кадрів, згуртованості колективу, формуючи при цьому стійкі групи, які б були зацікавлені в досягненні мети організації чи підприємства, при цьому усвідомлюючи власний внесок в їх досягнення.

Зайвим на ПП «Галіт» не буде проведення програм з підготовки та підвищення кваліфікації працівників, профільних семінарів, тренінгів, які забезпечать мотивацію трудової діяльності, а від так – покращать діяльність всього підприємства.

При створенні нової моделі формування мотивації трудової діяльності враховуються два аспекти:

1. Соціально-психологічні процеси, суть яких розкривається через систему мотиваційних особливостей працівників;
2. Соціально-економічні процеси, які розкриваються через систему багатовекторної оцінки особливостей і результатів діяльності персоналу.

При формуванні моделі мотивації трудової діяльності працівників на результативну діяльність враховується: кількісна та якісна оцінка персоналу; матеріальна мотивація; мотивація на взаємні відносини з колективними групами; організаційна мотивація; моральна мотивація.

На ПП «Галіт» особлива увага повинна надаватися загальній оцінці особливостей працівника, його діяльності у трудовому колективі. Реалізуючи дану модель, ПП «Галіт» має наступні можливості:

1. В сфері оплати праці:

- Зв'язок матеріального стимулювання працівника і його внеску у фінальний результат діяльності;
- Забезпечення різноманітності форм матеріальної винагороди, включаючи систему додаткових пільг;
- Збільшення питомої ваги нетрадиційних систем винагород і непрямих відшкодувань.

2. В сфері оцінки персоналу:

- Підвищення ролі лінійних керівників підрозділів при оцінці своїх підлеглих;
- Зростання ролі проведення об'єктивної оцінки, використовуючи систему методичних засобів;
- Збільшення мотиваційної ролі оцінювання працівників підприємства.

3. У сфері продуктивності праці:

- Підвищення рівня якості роботи працівників;
- Підвищення рівня відповідальності за індивідуальні та колективні результати роботи;
- Зростання активності працівників, їх змагання між собою, а також між підрозділами підприємства.

Ефективне використання та впровадження моделі мотивації трудової діяльності працівників буде свідчити про те, що керівництво підприємства дбайливо і з уважністю ставиться до найманих робітників, до їх матеріального та соціального становища. В цьому формується імідж організації чи підприємства, оскільки він визначається належним ставленням до всього трудового колективу, а високі досягнення підприємству

гарантовані лише в тому випадку, коли його працівники зацікавлені у збільшенні продуктивності праці та повному використанні свого потенціалу.

Впровадження цієї моделі на практиці на ПП «Галіт» розрахована на довгострокову перспективу, тому передбачає наступні етапи:

Етап 1. Планування розробки і реалізації програми удосконалення базових засобів стимулювання трудової діяльності працівників. Цей етап розрахований приблизно 5-6 місяців. Основними заходами, які будуть здійснені на цьому етапі є:

1. Створення базових положень мотивації трудової діяльності на підприємстві;
2. Реалізація створених базових заходів в рамках підрозділів підприємства;
3. Аналіз впроваджених базових положень мотивації трудової діяльності, їх корегування;
4. Удосконалення програми базових засобів стимулювання працівників в рамках всієї організації.

Етап 2. Розробка і впровадження системи додаткових засобів стимулювання персоналу. Цей етап розрахований на 12-15 місяців. В межах цієї системи основними напрямки діяльності на ПП «Галіт» є:

1. Створення виключно нового мотиваційного середовища, яке дозволяє виявити резерви працівників – одного із основних ресурсів розвитку організації;
2. Опрацювання нормативної, організаційної, методичної документації із створення системи додаткових засобів стимулювання діяльності працівників;
3. Надання консультації керівникам підрозділів при розробці нового мотиваційного механізму;
4. Організація популяризації мети і завдань системи додаткових засобів стимулювання;

5. Уточнення цілей системи через проведення анкетування і опитування.

Внутрішні механізми мотивації трудової діяльності відіграють важливу роль у формуванні ефективної політики в галузі праці. Тому ще одним ключовим елементом стимулювання праці найманих робітників на ПП «Галіт» є розробка та впровадження мотиваційного механізму, особливістю якого є спонукання всіх працівників підприємства до діяльності, з врахуванням їх потреб, інтересів, установок та особливостей. Тому, щоб підвищити продуктивність найманих робітників при розробленні мотиваційного механізму необхідно враховувати наступне:

1. Потрібно правильно сформулювати цілі найманих робітників підприємства і встановити відповідні показники;

2. Необхідно визначити систему стимулювання трудової діяльності, розробити нормативне та методичне забезпечення, враховуючи специфіку персоналу;

3. Варто вдосконалити організаційну структуру управління персоналом, визначити підрозділи і їх взаємозв'язок;

4. Провести класифікацію робіт, проаналізувати чисельний склад працівників кожного структурного підрозділу;

5. Потрібно сформулювати потужну інформаційну та технічну базу щодо забезпечення системи оплати праці;

6. Постійно проводити обговорення системи мотивації праці у колективі, визначити переваги та недоліки, внести пропозиції щодо усунення проблем.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що мотивація трудової діяльності – це складний процес, який потребує використання різних способів і методів системного підходу. Тому, для забезпечення стійкого економічного становища підприємства потрібно враховувати не лише матеріальні стимули та мотиви, а й духовні, забезпечуючи при цьому активізацію трудової діяльності різних категорій персоналу. Ці дії

сприятимуть збільшенню рівня продуктивності праці, прибутку підприємства, а від так – покращиться матеріальне становище працівників.

Отже, суть трудового стимулювання розкривається через таку систему мотивів, яка б сприяла задоволенню потреб працівників і зацікавлювала в досягненні високих результатів своєї діяльності. Виконання виробничих функцій робітниками повинне поєднуватися із їх відповідальністю за виконане завдання. Тому, на ПП «Галіт» потрібно впроваджувати модель системи трудової мотивації працівників, щоб досягти високих результатів в управлінні персоналом, а також в управлінні підприємством загалом.

Задоволення матеріальних потреб завжди залишається необхідною потребою людини. Проте, людина виконує роботу не тільки для задоволення потреб матеріального характеру, а й для забезпечення нематеріальних потреб: соціальних, культурних, духовних. Матеріальна та нематеріальна мотивація мають існувати у взаємозв'язку, доповнювати, а не витісняти одна одну.

До методів нематеріальної мотивації, які використовуються на підприємстві відносять:

1. Визнання заслуг в офіційному порядку; нагородження працівників різними відзнаками; розміщення винагород робітників на дошці пошани; оголошення подяк, надання подарунків працівникам підприємства в знак подяки; присвоєння номінацій працівникам підприємства: кращий працівник, почесний робітник, ветеран підприємства; оголошення інформації усьому управлінському та працюючому колективі про досягнення того чи іншого робітника.

2. Зміна статусу робітника: підвищення працівника у посаді; збільшення повноважень у посаді; надання роботи за сумісництвом; внесення до резервного списку на заміщення посад; підвищення кваліфікаційного рівня.

3. Залучення робітників до участі в прийнятті управлінських рішень: врахування пропозицій працівників щодо покращення роботи як і в

управлінському секторі, так і в структурних підрозділах підприємства; надання працівникам можливості брати участь при обговоренні питань щодо стратегії діяльності підприємства; створення дорадчих груп чи комітетів з числа найманих працівників підприємства, основною діяльністю яких було б надання рекомендацій щодо майбутнього розвитку підприємства, підвищення якості трудового життя.

4. Підвищення змістовності роботи працівника та створення умов для творчого зростання: позбавлення обов'язків і функцій, які стримують інноваційний розвиток і творче зростання особистості; забезпечення працівника такими ресурсами, які допомагають розв'язанню завдань інноваційного характеру; доручення завдання, яке дозволяє використовувати весь творчий та новаторський потенціал особистості.

5. Покращення умов праці: забезпечення нормальних психофізіологічних та ергономічних умов праці; запровадження нових технологій, які забезпечують гідну працю.

6. Впровадження програм професійного розвитку персоналу.

7. Реалізація нових методів керівництва та менеджменту.

8. Удосконалення корпоративної культури як чинника нематеріальної мотивації.

9. Створення та впровадження програм інформування про стан та діяльність підприємства.

10. Стимулювання робітників гнучким режимом роботи.

На відмінну від матеріального стимулювання, розробка та впровадження нематеріальних методів мотивації не вимагають значних витрат від роботодавця. При виборі методів нематеріального мотивування необхідно враховувати потреби та інтереси працівників, їх поведінку, цілі.

Враховуючи сьогоденний соціально-економічний розвиток України, все більшу роль становлять чинники нематеріальної мотивації праці, вплив яких спрямований на продуктивність праці, ефективність виробництва, конкурентоспроможність продукції. Успішна діяльність будь-якого

підприємства визначається спроможністю персоналу до ефективної, продуктивної, якісної праці, освоєння нових знань та здобуття навичок. Тому комплексність та цілісність повинен забезпечити алгоритм впровадження нематеріальної мотивації. На рисунку 3.1 зображено алгоритм здійснення нематеріального стимулювання на підприємстві.

Послідовність здійснення нематеріального стимулювання відбувається відповідно із тими цілями, які сформувався на початку діяльності підприємства, що дає можливість більш детально обґрунтувати чітко визначені завдання мотивації. Згідно поставлених завдань здійснюється формування цільових груп працівників підприємства, для яких формулюються спеціальні інструменти стимулювання.

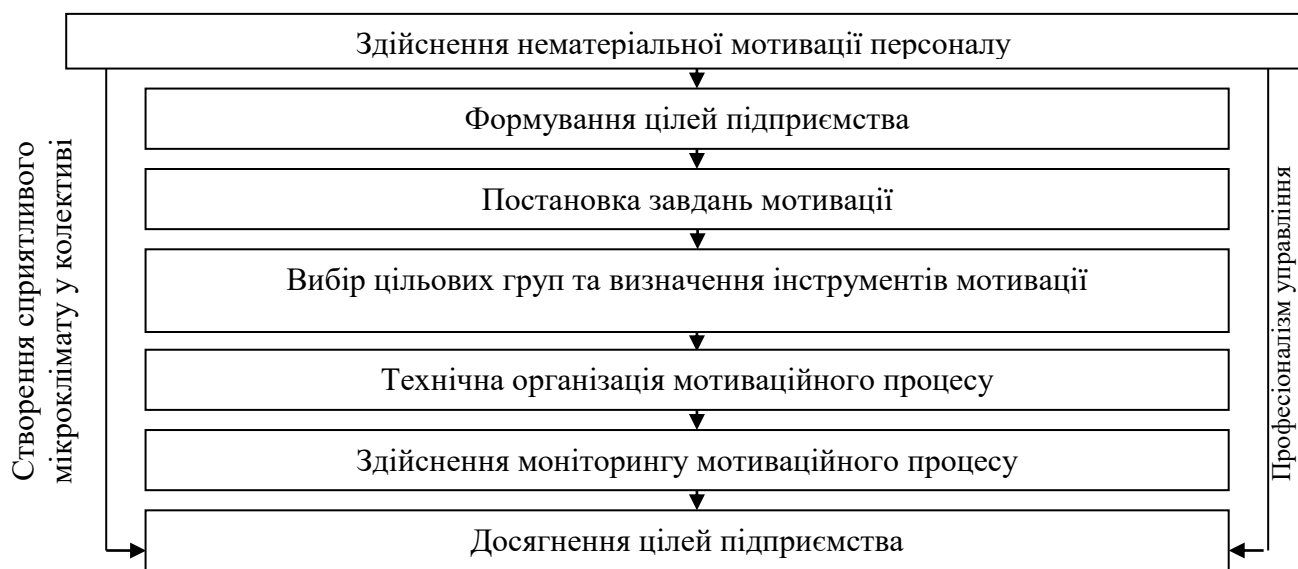


Рис.3.1 Алгоритм здійснення нематеріальної мотивації персоналу на ПП «Галіт»

Джерело: розроблено автором на основі [33, 58]

Суть технічної організації мотиваційного процесу полягає в призначенні відповідальних робітників, делегуванні повноважень. Наступним етапом в процесі становлення нематеріальної мотивації персоналу є здійснення моніторингу мотиваційного процесу (рис. 3.2).

Основною метою моніторингу є підготовка аналітичних та інформаційних відомостей про мотивування персоналу, розроблення пропозицій щодо усунення недоліків у сфері стимулювання працівників.

Проведення моніторингу передбачає здійснення опитувань працівників підприємства, включаючи питання характеристики трудової діяльності, рівня життя, якості управління [62].

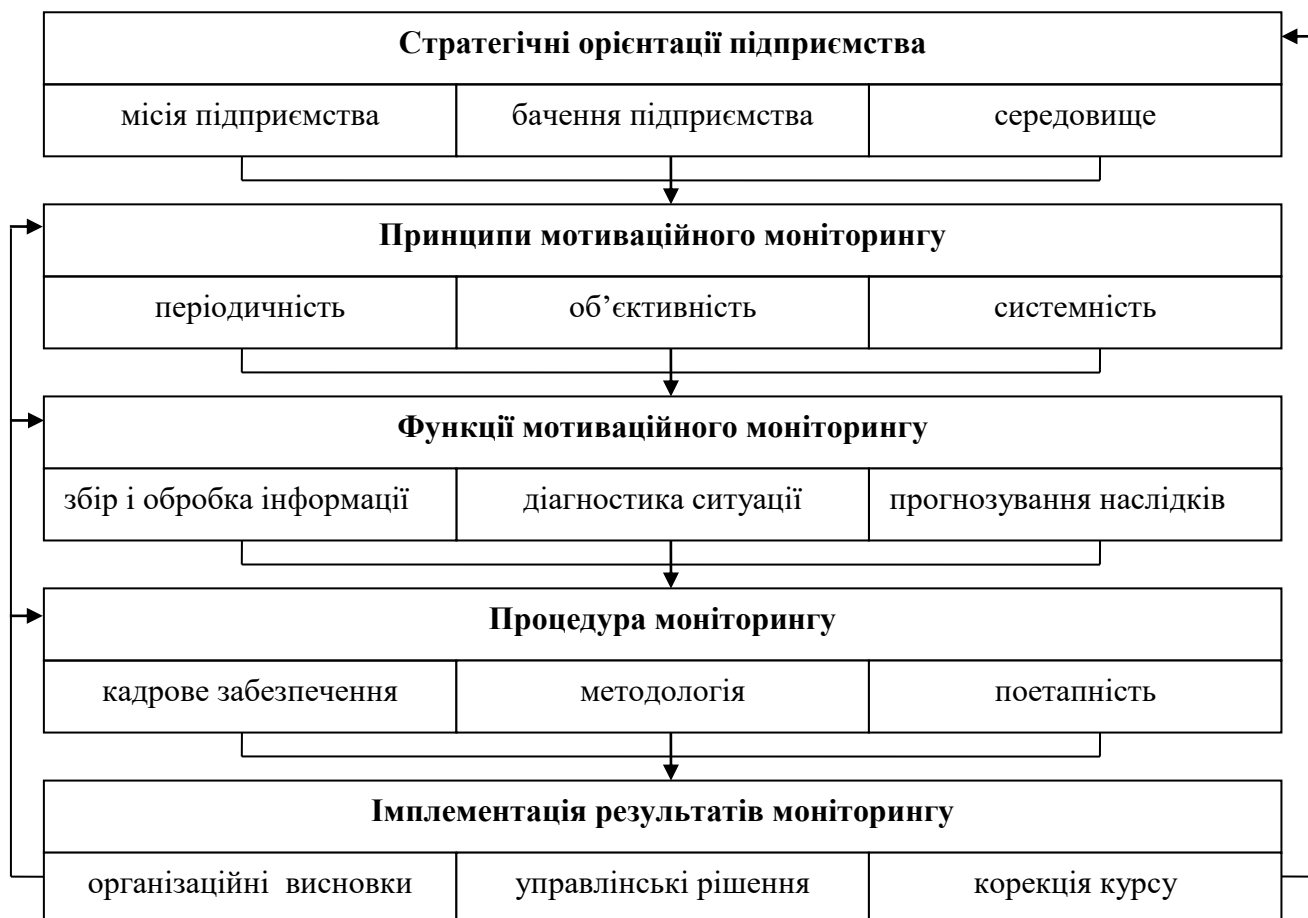


Рис. 3.2 Система мотиваційного моніторингу на ПП «Галіт»*

* Джерело : укладено автором з урахуванням [32, 58, 61]

Важливу роль в мотиваційному механізмі ПП «Галіт» відіграє корпоративна культура. Її основою є сукупність формальних та неформальних особливостей, які характерні конкретному підприємству і відображають його місію, індивідуальні особливості.

Основними перевагами ПП «Галіт» при успішній реалізації програми корпоративної культури є:

1. Забезпечення працівникам впевненості в майбутньому;
2. Формування позитивного іміджу підприємства;

3. Впровадження нововведень, і залучення працівників до здійснення процесу управління змінами;
4. Забезпечення ідентифікації робітників з підприємством;
5. Сприяння самоорганізації працівників;
6. Підвищення показників економічної ефективності діяльності підприємства;
7. Формування справедливих, довірливих, соціалізованих відносин між працівником і роботодавцем, між підлеглим і керівником, між працівниками підприємства загалом.

Отже, відчутне посилення мотивації трудової діяльності можна забезпечити за рахунок зростання заробітної плати, підвищення продуктивності праці, економії її матеріальних ресурсів і скорочення непродуктивних витрат виробництва. Досвід показує, що середній рівень заробітної плати приблизно відповідає ефективності і продуктивності праці в країні. Однак просте встановлення співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати може і не спрацювати в сучасних ринкових умовах. Тому для посилення цього зв'язку необхідно переходити до ринкової системи оцінки і оплати праці. Важливо тісно пов'язати фонд оплати праці з обсягами реалізованої продукції і виручкою, яка поступає від її продажу, тобто оплату праці варто поставити в пряму залежність від підсумків роботи підприємства [7, с. 35]

Мотивація трудової діяльності, заснована на існуючій системі матеріального та морального стимулювання працівників, тісно пов'язана з формуванням і збереженням трудового потенціалу підприємства. В даний час основним мотивуючим чинником найманих працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату, що формалізовано як винагорода за вкладену працю. Разом з тим, на ринку праці з'являються працівники, які володіють достатнім професіоналізмом і новою трудовою свідомістю. Тому необхідно визначити мотивацію як процес спонукання працівника до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей підприємства.

Виходячи з цього, можна сформулювати основні завдання підвищення мотивації праці на ПП «Галіт» :

- формування у кожного працівника розуміння сутності та значення мотивації в процесі здійснення трудової діяльності;
- навчання персоналу та керівників підприємства основам внутрішнього корпоративного спілкування та культури;
- формування у кожного керівника демократичних підходів щодо управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Висновки до третього розділу

1. Основним із пріоритетних напрямків вдосконалення мотивації трудової діяльності персоналу на ПП «Галіт» є формування та впровадження моделі трудової діяльності, яка спрямована на результативну діяльність. За допомогою такої програми підприємство відкриє для себе нові можливості у сфері оплати праці, оцінки персоналу, продуктивності праці. Термін впровадження цієї моделі досить значний, проте це дає змогу відкрити нові перспективи в системі мотивації і наданні додаткових засобів симулювання персоналу. Впровадження механізму мотивації трудової діяльності на ПП «Галіт» дозволить спонукати всіх працівників підприємства до діяльності, при цьому враховуючи їх потреби, інтереси та особливості.

2. Усі методи нематеріальної мотивації мають вагомe значення для підприємства. Перш за все їх особливістю є те, що вони є менш витратними, ніж матеріальні методи. Основними методами нематеріальної мотивації, які використовуються на ПП «Галіт» є: визнання заслуг в офіційному порядку, зміна статусу робітника, залучення працівників до участі в прийнятті управлінських рішень, створення умов для творчого зростання працівників, покращення умов праці, впровадження програм професійного розвитку персоналу, удосконалення корпоративної культури як одного із чинників формування нематеріальної мотивації.

3. Використання зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці дозволить удосконалити діючу систему оплати праці, тим самим стимулювати працівників до ефективного здійснення діяльності. Важливим є використання компенсаційної моделі оплати праці, яка розрахована на тривалу кар'єру працівника, яка є прийнятною як і для роботодавця, так і для найманого робітника. Застосування багатофакторної моделі оцінки досягнень персоналу дає можливість визначити, які працівники можуть бути переведені на вищу посаду, на вищий розряд і при цьому отримувати більшу заробітну плату, а які підлягають звільненню. Тому використання зарубіжного досвіду

оплати праці на підприємстві дозволить удосконалити діючу систему і впровадити нові нормативи в систему оплати праці

4. Ефективними шляхами вдосконалення організації мотиваційних заходів для працівників підприємства є такі: досягнення мети, щоб надавати працівникам можливість вирішувати відповідальні завдання розвитку підприємства, стимулювати їх пропозиції та ініціативу, спрямовані на вдосконалення технологій і продуктів, формування почуття гордості за свої досягнення; система участі, щоб давати змогу працівникам підприємства брати участь і поділяти успіх у діяльності установи, що є і їх успіхом, брати участь у прибутках і акціонерному капіталі, залучати працівників до прийняття рішень; винагорода, щоб надавати справедливу оплату відповідно до «цінності» посади та індивідуальної діяльності, метою спонукання людей до досягнення позитивних результатів; визнання, щоб розпізнавати і помічати успіхи в діяльності працівників на благо підприємства та цінувати їх внесок у збільшення його добробуту.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі вирішено наукове завдання щодо вдосконалення систем винагороди за працю та матеріальної мотивації персоналу в ПП «Галіт». Результати проведеного дослідження дають змогу зробити такі основні теоретичні і прикладні висновки:

1. У роботі з'ясовано, що заробітна плата – це оплата послуг праці працівника, яка відображає соціально-економічне становище в національній економіці та рівень життя у суспільстві. Провівши аналіз стану оплати праці в Україні, виявлено, що економічна необґрунтованість заробітної плати та недосконалість соціально-трудова відносин спричинює соціально-економічну напруженість у суспільстві. Сьогодні заробітна плата не виконує повністю своїх функцій і характеризується наявністю неринкових проявів, а саме: нелегальна заробітна плата, відсутність прямої залежності між оплатою праці та рівнем здобутої освіти, затримками виплати заробітної плати, практичною відсутністю впливу профспілок на формування заробітної плати та значною регіональною та міжгалузеву диференціацією.

2. Організаційно-економічний механізм узгодження заробітної плати з результативністю праці має важливе значення, оскільки враховує соціально-трудова відносини, соціальне партнерство, продуктивність, ефективність праці, додаткові матеріальні виплати. Впровадження такого механізму на підприємстві дозволяє чітко визначити які відносини існують між найманими працівниками і їх роботодавцями, які умови забезпечує роботодавець своєму працівнику для здійснення трудової діяльності, на якому рівні працівник виконує завдання, і яку винагороду отримує в кінцевому результаті. Відповідність трудових доходів результатам праці мотивує найманого робітника до подальшого здійснення діяльності. Якщо ж навпаки – це створює почуття несправедливості, невдоволення винагородою і не сприяє майбутній продуктивній роботі.

3. Результати дослідження вказали, що для введення мотиваційного моніторингу на ПП «Галіт» треба створити певні передумови: 1) має бути наявна повна та достовірна інформація про об'єкти управління; 2) треба мати чітке бачення стану та динаміки мотиваційної направленості персоналу; 3) варто добросовісно спостерігати за соціально-економічними результатами управлінських рішень і уміти безпомилково їх завбачати.

4. У роботі досліджено стан оплати праці та мотивації персоналу на ПП «Галіт». Підприємство є фінансово стійким, ліквідним та платоспроможним. Загалом ПП «Галіт» працює ефективно, про це свідчать основні техніко-економічні показники діяльності. Підвищення собівартості пов'язане із збільшенням обсягу реалізованої продукції, а також із підвищенням цін на сировину, оплату електроенергії, палива та інших важливо необхідних матеріалів для виробництва продукції. В ПП «Галіт» у 2016 році кількість працівників становила 63 особи. Середня заробітна плата у 2016 році становила 2974 грн., що в порівнянні із 2014 роком на 920 грн. більше. У фонді оплати праці за 2016 рік, частка основної заробітної плати становить 89%, додаткової заробітної плати – 4%, інших заохочувальних і компенсаційних виплат – 7%. На підприємстві існують програми преміювання робітників, виплати пільг та компенсацій за умови праці, доплати та надбавки.

5. Керівникам підприємства запропоновано удосконалену систему управління трудовою мотивацією, яка базується на використанні коштів як величини винагороди, застосуванні системи покарань, програми співучасті, залученні працівників до управління. Система управління трудовою мотивацією персоналу дає повну характеристику кадровій політиці підприємства, його основним завданням щодо удосконалення мотивації та оплати праці найманих працівників.

6. З метою підвищення ефективності діяльності ПП «Галіт» в сфері стимулювання персоналу запропоновано модель системи мотивації працівників за результативну діяльність. Реалізуючи дану модель,

підприємство отримає переваги в сфері оплати праці, оцінки персоналу, продуктивності праці. Ефективне використання такої моделі сформує позитивний імідж для підприємства, і забезпечить довіру найманих працівників до керівництва, яке з уважністю ставиться до їх матеріального та соціального становища. Тому, мотиваційна система трудової діяльності працівників в ПП «Галіт» повинна бути сформована таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений в делегуванні повноважень і повинен спрямовувати свою діяльність на досягнення позитивного результату. Відповідно до цілей підприємства, необхідно, щоб була розроблена система показників діяльності для працівників.

7. У роботі запропоновано алгоритм здійснення нематеріальної мотивації персоналу в ПП «Галіт». Важливість нематеріального стимулювання гостро постає в сьогоденній час, оскільки складний соціально-економічний розвиток України змушує використовувати нетрадиційні методи стимулювання. В ході впровадження методів нематеріальної мотивації, важливим є розроблення ефективної системи мотиваційного моніторингу, основною метою якої є проведення опитувань працівників підприємства.

8. Враховуючи зарубіжний досвід, основними напрямками удосконалення організації оплати праці на підприємстві є: гармонізація системи основної оплати праці за її основними цілями і стратегіями винагороди персоналу (стратегією людських ресурсів) і стратегією компанії шляхом запровадження системи збалансованих показників компанії та ключових показників ефективності діяльності працівників; впровадження нових схем оплати праці – гнучких тарифів, єдиних тарифних сіток; впровадження системи соціальних послуг з можливістю вибору працівниками. Дані заходи сприятимуть мотивації персоналу, закріпленню на робочих місцях високопродуктивних працівників, більш раціональному використанню фонду оплати праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТУРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башнянин Г. І. Ринки економічних ресурсів в Україні: проблеми становлення та державного регулювання: навч. посіб. / Г. І. Башнянин, О. М. Мартин, О. О. Кундицький. – К. : Алерта, 2010. – 244 с.
2. Бочарова Н. О. Вдосконалення додаткового стимулювання як стратегічний напрям оновлення механізму організації оплати праці / Н. О. Бочарова. – Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. – 288 с.
3. Безбатько О. Удосконалення системи оплати праці: проблеми та шляхи вирішення / О. Безбатько, В. Манакіна // Довідник економіста. – 2011. – № 12. – С. 70–74.
4. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання / А. А. Бердник // Технології та дизайн. – 2013. – С. 50–54.
5. Божко В. Дослідження термінологічних відмінностей оплати праці від заробітної плати в наукових працях другої половини ХХ століття / В. Божко // Вісн. Київського нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. – 2010. – № 84. – С. 81–84.
6. Бондарчук К. Заробітна плата в контексті соціально-економічного захисту найманих працівників / К. Бондарчук // Україна: аспекти праці. – 2012. – № 1. – С. 15–21.
7. Бурачек І. В. Удосконалення організації оплати праці на підприємствах / Бурачек І. В. // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 1. – С. 35.
8. Варакута Ю. М. Шляхи удосконалення організації оплати праці в системі управлінського обліку на підприємствах / Ю. М. Варакута, В. В. Бобиль. – Д.: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2012. – № 3. – С. 18–23.
9. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2005. – 504 с.

10. Васильчик С. В. Теоретичні основи формування оплати праці на підприємстві / С. В. Васильчик, О. Р. Жидяк, Т. М. Полянчич. – Л: Наук. вісн. НЛТУ України, 2011. – Вип. 21.12 – С. 152–157.
11. Волкова Н. В. Проблеми та напрямки удосконалення оплати праці / Н. В. Волкова, Я. А. Соломка, М. С. Русакевич. – К. : КНЕУ, 2014. – 122 С.
12. Гребінчук О. Стимулювання праці на підприємстві та засоби моделювання / О. Гребінчук // Економіст. – 2009. – № 4. – С. 52–59
13. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина / О. А. Грішнова. – К. : «Знання», 2009. – 390с.
14. Данюк В. М. Грейдинг у системі управління персоналом / В. М. Данюк, О. О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету економічних наук. – 2009. – № 4. – С. 70–73.
15. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
16. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 4. – С. 34 – 42
17. Дубовська О. В. Теоретичні засади заробітної плати як соціально-економічної категорії та її специфіка у галузі освіти / О. В. Дубовська // Довідник економіста. – 2011. – № 2. – 110-116.
18. Економіка праці та соціально-трудова відносина : підруч. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін..] ; за наук. ред. А. М. Колота. К. : КНЕУ, 2009. – 711 с.
19. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посіб. / [Є. П. Качан, О. П. Дяків, В. М. Островерхов та ін.] ; за ред. Є. П. Качана. – К.: Знання, 2008. – 407 с.
20. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч. –метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. [О.П. Дяків, С.А.

Прохоровська, В.М. Островецький, Н.М. Слівінська.] / за заг. ред. проф. Качана Є. П. – Тернопіль: Економічна думка, ТНЕУ, 2016. – 376 с.

21. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці / О. Єськов // Бізнес. – 2007. – №2. – С. 82–85.

22. Жадан О. В. Адресна мотивація персоналу щодо підвищення ефективності роботи підприємства / О. В. Жадан // Менеджер. – 2002. – № 1. – С. 95–98.

23. Звіти з праці ПП «Галіт» за 2014-2016 рр.

24. Звіти про фінансові результати ПП «Галіт» за 2014-2016 рр.

25. Закаблук Г. О. Удосконалення форм і систем оплати праці за мотиваційним та стимулюючими механізмами / Г. О. Закаблук // Економіка та підприємництво. – 2013 р. – № 2 (71). – 15.

26. Захарова О. В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства / О. В. Захарова // Формування ринкової економіки : [зб. наук. пр.] – Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток. – К.: КНЕУ, 2012. – С.439–452.

27. Звягільський Ю. Л. Проблеми державного регулювання заробітної плати в Україні / Ю. Л. Звягільський // Економіка України. – 2011. – № 5. – С. 65–74.

28. Іляш О. І. Продуктивність та ефективність праці, резерви її шляхи їх підвищення / О. І. Іляш // Науковий посібник НЛТУ України. – 2009. – Вип.19.1 – С. 164–166.

29. Калина А. В. Соціально-економічна сутність заробітної плати / А. В. Калина // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 4. – С. 81–85.

30. Козар К. В. Удосконалення системи оплати праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах функціонування малого та середнього бізнесу / К. В. Козар. – К. : КНЕУ, 2013. – С. 25–28.

31. Козловський С. В. Мотивація як засіб підвищення ефективності діяльності підприємства / С. В. Козловський. – К. : КНЕУ, 2012 – № 5. – С. 65.
32. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2010. – 337 с.
33. Колот А.М. Мотивація, стимулювання та оцінка персоналу. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
34. Коноваленко М. К. Сучасні підходи до управління розвитком персоналу на основі інноваційних моделей / М. К. Коноваленко, Н. Г. Яковлева Н. – К. : КНЕУ, 2010. – С. 49–54 .
35. Костенко А. К. Удосконалення оцінки праці у контексті реформування оплати праці / А. К. Костенко // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 2. – С. 29.
36. Крищенко К. І. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління оплатою праці / К. І. Крищенко // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 6. – С. 45–49.
37. Кузьменко В. В. Зарубіжний досвід визначення частки оплати праці у ВВП та собівартості продукції / В. В. Кузьменко // Вісн. Хмельницького нац. унту. – 2009. – № 5. – С. 72–76.
38. Кустовська О. В. Статистичний аналіз галузевої диференціації оплати праці в Україні / О. В. Кустовська // Статистика України. – 2011. – № 2. – С. 25–31.
39. Кушплер Л. Практика управління людськими ресурсами на українських підприємствах. Огляд підходів: який обрати? / Л. Кушплер // Синергія. – 2005. – №1. – С. 4 – 10.
40. Ліфінцев Д. С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу / Д. С. Ліфінцев // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №2. – С.154 –158.

41. Лужеренко М. М. Вітчизняний та зарубіжний досвід вдосконалення оплати праці на підприємствах / М. М. Лужеренко // Вісн. Хмельницького нац. унту. – 2013. – № 5. – С. 78–86.
42. Лук'янченко Н. Д. Проблеми планування фонду оплати праці на підприємстві / Н. Д. Лук'янченко // Економічні науки. – 2006. – № 4. – С. 16–19.
43. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини / В. М. Лукашевич. – Львів: Новий світ. – 2008. – 248 с.
44. Мороз С. В. Роль і значення заробітної плати в умовах трансформації економіки України / С. В. Мороз // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6. – С. 25–29.
45. Мул Н. А. Організація праці на підприємстві: основні завдання та напрями удасконалення / Н. А. Мул // Україна. – 2012. – № 1. – С. 70 – 75.
46. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – К. : Вид-во «Ліра-К». – 2010. – 338 с.
47. Панкова Л. А. Сучасна криза оплати праці / Л. А. Панкова // Економічний вісник. – О. : АТЗТ І РЕНТТ, 2008. – С. 38 – 43
48. Перетятко А. Активізація мотиваційного зв'язку: очікування - винагорода – результати праці / А. Перетятко // Україна: аспекти праці. – 2006. – №8. – С.84–87.
49. Петрович Й. М. Формування потреб розвитку та джерела виникнення мотивації персоналу / Й. М. Петрович // Регіональна економіка. – 2006. – № 4. – С.265–267.
50. Пишуліна О. М. Нова ідеологія реформування заробітної плати: потреба та перспективи / О. М. Пишуліна // Стратегічні пріоритети. – 2009. – № 4. – С. 140–147.
51. Покатеєва О. В. Шляхи вдосконалення системи оплати праці на підприємстві / О. В. Покатеєва // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. – 2010. – № 3. – С. 139–141

52. Про захист заробітної плати : Конвенція МОП № 95. – [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=993_146.

53. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01. 07. 1993 р. – [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12>.

54. Про оплату праці : Закон України від 24. 03. 1995. – [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>.

55. Про організації роботодавців : Закон України 24. 05. 2001 р. – [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2436-14>.

56. Про припинення трудових відносин з ініціативи роботодавця : Конвенція МОП № 158. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=993_005.

57. Про порядок вирішення колективних трудових спорів : Закон України від 03. 03. 1998 р. – [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=993_005.

58. Прохоровська С.А. Значення доходів у процесі розвитку трудового потенціалу регіону / С.А. Прохоровська // Соціально-трудова сфера:теорія і практика. [зб. наук. праць]. № 2 (8) . – К.: КНЕУ, 2014. – С. 229 – 235

59. Прохоровська С.А. Вплив заробітної плати на відтворення та використання трудового потенціалу /С.А. Прохоровська // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : [зб. наук. праць кафедри УТР і РПС]. – Тернопіль: Економічна думка 2006. – Вип. 11. – С. 83–85.

60. Ревко А. М. Економічна сутність заробітної плати як каталізатора розвитку регіональних господарських систем / А. М. Ревко // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 1 (64). – С. 177–184.

61. Севастьянов Р. В. Мотивація праці персоналу на промисловому підприємстві / Р. В. Севастьянов, І. А. Вельчева. – К. : КНЕУ, 2010. – С. 50–54 с.
62. Семкіна М. В. Економічна мотивація інвестування в розвиток людського капіталу підприємства / М. В. Семкіна // Актуальна проблема економіки. – 2004. – № 5. – С. 178–185.
63. Семко Л. Удосконалення оплати праці на промислових підприємствах / Л. Семко // Україна: аспекти праці. – 2003. – №4. – С. 135–136.
64. Сергієнко О. Заробітна плата як елемент первинних доходів домогосподарств: сучасний стан і тенденції формування / О. Сергієнко // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 5. – С. 15–21.
65. Синяєва Л. В. Проблеми регулювання оплати праці та шляхи вирішення / Л. В. Синяєва // Регіональна економіка. – 2009. – №1. – С. 171–174.
66. Стахів О. В. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства / О. В. Стахів // Демографія та соціальна економіка. – 2008. – № 2(10). – С. 134–143.
67. Тульчинський Р. В. Організаційно-економічні методи регулювання заробітної плати в ринкових умовах / Р. В. Тульчинський // Актуальні проблеми економіки. – Донецьк, 2006. – 206 с.
68. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2007. – 576 с.
69. Череп А. Стимулювання праці – необхідний елемент ринкової економіки, що впливає на витрати виробництва / А. Череп // Економіка, фінанси, право. – 2005. – №2. – С. 7–15.
70. Шевчук Л. П. Ринкові підходи до формування і використання коштів на оплату праці та нова парадигма їх аналізу і контролю / Л. П. Шевчук // АПЕ. – 2009. – №5. – С. 249–255.

71. Шинкаренко В. Г. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства / В. Г. Шинкаренко // Україна: аспекти праці, 2000. – № 4. – С. 27–32.

72. Юкіш В. В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В. В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2009. – № 8. – С. 62–66.

73. Ярова В. В. Заробітна плата у системі соціальних гарантій у сфері праці / В. В. Ярова // Економіка та управління АПК: Зб. наук. праць. – Біла Церква, 2010. – Вип. 4 (81). – С. 33–36.

Інструментарій анкетного опитування**Анкета**

Шановні працівники на Вашому підприємстві (ПП «Галіт») проводиться соціологічне опитування з метою вивчення стану винагороди за працю та задоволеності її рівнем. Заповнювати анкету не важко. Уважно прочитайте кожне з питань та дайте відповідь по кожному з них. Опитування анонімне. Результати анкетного опитування будуть використанні в узагальненому вигляді.

1. Яку посаду Ви займаєте на даному підприємстві? (вказіть):

2. Чи задоволені Ви своєю роботою?
 - 1) цілком задовольний;
 - 2) частково задовольний;
 - 3) не задовольний
3. Чи задовільняє Вас розмір заробітної плати
 - 1) цілком задовольняє;
 - 2) частково задовольняє;
 - 3) не задовольняє.
4. Чи Вважаєте Ви, що Ваша заробітна плата відповідає виконуваній Вами роботі
 - 1) цілком відповідає;
 - 2) відповідає;
 - 3) не відповідає.
5. Чи змінюється ваша заробітна плата зі змінами ринкових умов?
 - 1) змінюється;
 - 2) не змінюється;
 - 3) важко відповісти.
6. Чи існує система преміювання на підприємстві?

- 1) так, існує;
 - 2) не існує;
 - 3) важко відповісти..
7. Чи задоволені Ви системою преміювання на підприємстві?
- 1) цілком задоволений;
 - 2) частково задоволений;
 - 3) не задоволений.
8. Чи оплачує підприємство Ваші транспортні витрати?
- 1) так, оплачує;
 - 2) частково оплачує;
 - 3) не оплачує.
9. Чи затримує підприємство виплату Вашої заробітної плати?
- 1) не затримує;
 - 2) часто затримує.
10. Як, Ви вважаєте, чи зросте Ваша заробітна плата при збільшенні обсягу випущеної продукції?
- 1) так;
 - 2) ні;
 - 3) важко відповісти.
 - 4) важко відповісти.
11. Чи збільшується розмір Вашої заробітної плати при зростанні рівня кваліфікації?
- 1) так;
 - 2) ні;
 - 3) важко відповісти.
12. Яким чином змінюється Ваша заробітна плата залежно від стажу роботи?
- 1) зростає;
 - 2) не змінюється;
 - 3) важко відповісти.

13. Скажіть, будь ласка, які нижче перераховані потреби в праці ви реалізуєте за допомогою своєї роботи?

№ з/п	Потреби в праці
1.	Потреба в праці для забезпечення матеріального добробуту
2	Потреба в праці як діяльності, яка дає змогу отримати моральне задоволення
3.	Потреба в праці як засобі самореалізації
4.	Потреба в праці як засобі досягнення певного соціального статусу
5.	Потреба в праці як у постійному місці роботи
6.	Праця як засіб професійного спілкування
7.	Праця як умова розвитку особистості, основною потребою сучасної людини
8.	Праця як умова кар'єрного зростання, підвищення рівня кваліфікації і набуття професійних навичок

14. Встановіть пріоритетність факторів мотивації для Вас (1 – найважливіший, 10 – найменш важливий) :

Елементи мотивації	Важливість
Матеріальне стимулювання	
Нормальні безпечні умови праці	
Організація робочого місця	
Взаємовідносини у колективі	
Можливість для професійного навчання	
Соціально-правові гарантії	
Можливість для самореалізації	
Кар'єрне зростання	
Визнання значущості	
Участь в управлінні	

15. Які цінності в роботі Ви цінуєте найбільше? (вкажіть 3-5 цінностей)

16. Вкажіть Вашу освіту:

1. Середня
2. Середня спеціальна;
3. Неповна вища;
4. Вища

17. Ваш вік : до 20 років;

1. 21-30 років;
2. 31-40 років;
3. 41-50 років;
4. 51-70 років.

Вдячні за участь в опитуванні