

**Міністерство освіти і науки України**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра управління персоналом і регіональної економіки**

**Федин Михайло Михайлович**

**Розвиток мотивації праці персоналу підприємства на основі  
індивідуалізації інструментів стимулювання**

**Спеціальність 8.03050501 — управління персоналом та економіка праці**  
**Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»**

Студент групи ЕЕУПм-21  
**М. М.Федин**

---

(підпис)

Науковий керівник  
к.г.н., доцент А.Б. Кошіль

---

(підпис)

Дипломну роботу допущено  
до захисту

«\_\_»\_\_\_\_\_ 200\_\_р.  
Зав. кафедри

---

(прізвище, ініціали) (підпис)

## Зміст

Вступ	3
РОЗДІЛ I. Теоретико-методологічні основи дослідження мотивації в системі управління персоналом.	
1.1. Мотивація як складова управління персоналом та чинник конкурентних переваг.	6
1.2. Вплив матеріального та нематеріального стимулювання на трудову активність працівників.	15
1.3. Заходи ефективної системи оплати та мотивації персоналу.	25
Висновки до I-го розділу	28
РОЗДІЛ II. Дослідження мотивації та стимулювання персоналу на ТзОВ «СЕ Борднетце Україна».	
2.1. Коротка техніко-економічна характеристика підприємства.	30
2.2. Вивчення механізму узгодження заробітної плати працівників з результатами їх праці.	39
2.3. Дослідження індивідуальних інструментів стимулювання працівників на ТзОВ «СЕ Борднетце Україна».	46
2.4. Оцінювання ефективності системи стимулювання на підприємстві	55
Висновки до II розділу.	62
РОЗДІЛ III. Розвиток дієвої мотивації в системі управління персоналом на промисловому підприємстві.	
3.1. Управління системою мотивації праці персоналу на промисловому підприємстві.	66
3.2. Формування дієвого мотиваційного механізму використання зарубіжного досвіду на підприємстві.	75
Висновки до III розділу	85
Висновки	88
Перелік використаної літератури	94
Додатки	101

## Вступ

Інноваційний характер виробництва змінили вимоги до персоналу, підвищили вимоги до його компетентностей та професіоналізму. Це спричинила зміни в методах управління персоналом та його мотивування.

Політика мотивації в умовах сучасної економіки спрямована на розширення співробітництва персоналу з адміністрацією для досягнення загальних стратегічних цілей та завдань. Це сприяє розвитку більш творчого відношенню до праці, зростанню продуктивності праці та ефективності діяльності.

Процес розвитку мотивації на промислових підприємствах має ґрунтуватись на ефективній роботі системи управління персоналом, оскільки вона впливає на необхідний рівень вмотивованості працівників до праці та управління нею. Існує потреба у формуванні відповідного мотиваційного механізму в системі управління персоналом на основі індивідуалізації інструментів стимулювання.

Ступінь опрацювання проблеми. Дослідженню проблематики ефективної мотивації та стилювання праці на підприємствах присвячені праці О.М. Бородіної, І.Ф. Гнибіденка, О. А. Дороніної, М.Б. Махсми, Н.Я. Пітеля, В.К. Терещенко, Л.П. Червінської. Фундаментальними дослідженнями питань мотивації до праці займалися вітчизняні науковці: Д.П. Богиня, В.М. Гончаров, А.М. Колот, Г.Т. Куліков, Н.Д. Лук'янченко, Н.О. Мазур, О.М. Уманський та ін.

Існує потреба у подальших дослідженнях розвитку мотивації персоналу на основі індивідуалізації інструментів стимулювання, удосконалення процесу управління персоналом із урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають систему управління персоналом та на вмотивованість працівників до роботи на підприємстві.

**Метою дипломної роботи** є обґрунтування теоретичних положень щодо розвитку мотивації та вдосконалення процесу управління персоналом на

промислових підприємствах та розробка пропозицій щодо формування та впровадження дієвої системи мотивації та стимулювання працівників.

Для досягнення мети нами сформовано та вирішено наступні **завдання:**

- досліджено роль та значення мотивації для ефективного управління персоналом в організації;
- обґрунтовано вплив матеріального та нематеріального стимулювання на трудову активність працівників;
- досліджено механізм узгодження заробітної плати працівників промислового підприємства з результатами їх праці.
- досліджено індивідуальні інструменти стимулювання працівників на ТЗОВ «СЕ Борднетце Україна», (м. Тернопіль);
- проведено оцінювання ефективності системи стимулювання на основі системи показників;
- досліджено рівень вмотивованості працівника кадрової служби підприємства;
- запропоновано заходи щодо управління системою мотивації праці на промисловому підприємстві.
- розроблено положення щодо впровадження ефективної системи мотивації на підприємстві з урахуванням зарубіжного досвіду.

**Об'єктом дослідження** є мотивація персоналу, її складові та взаємозв'язок із системою управління персоналом на ТЗОВ «СЕ Борднетце Україна».

**Предметом дослідження** є принципи і методи формування дієвої системи мотивації та стимулювання працівників промислового підприємства.

**Теоретико-методологічною основою дослідження** є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань розвитку мотивації та оплати праці. Законодавчою основою дослідження є чинні законодавчі та нормативні акти України в сфері праці та управління підприємством. Інформаційною базою дослідження слугували матеріали статистичної

звітності та внутрішні документи ТзОВ «СЕ Борднетце Україна», дані вибіркового соціологічного опитування працівника підприємства.

У процесі дослідження використано наступні загальні та спеціальні **методи дослідження**: системного підходу, узагальнення; абстрактно-логічний; соціологічного опитування ; економічного аналізу; табличний та графічний методи.

**Наукова новизна одержаних результатів** дослідження полягає у поглибленні теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо розвитку мотивації на підприємстві, а саме:

- комплексно досліджено політику щодо оплати та стимулювання праці на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна»;
- проведено оцінювання ефективності системи стимулювання на основі системи показників;
- досліджено рівень вмотивованості працівника у системі управління персоналом на підприємстві;
- запропоновано заходи щодо розроблення та управління системою мотивації праці на промисловому підприємстві.

**Практичне значення отриманих результатів.** Висновки та пропозиції щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників можуть бути використані на на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» чи на інших великих промислових підприємствах.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел обсягом 74 найменувань, 15 таблиць, 11 рисунків. Загальний обсяг роботи 101 сторінка.

## **РОЗДІЛ I. Теоретико-методологічні основи дослідження мотивації в системі управління персоналом.**

### **1.1. Мотивація як складова управління персоналом та чинник конкурентних переваг.**

За умов функціонування ринкової системи господарювання підприємства діють у конкурентному середовищі, намагаючись підтримувати свою конкурентоспроможність. В сучасних умовах економічної нестабільності існує потреба в активізації творчих підходів до трудової діяльності, набутті працівниками нових знань і навичок, професійних компетенцій.

Головним завданням активізації людського чинника стає пошук ефективних способів управління працею. Вагомим засобом зростання їх трудової активності є мотивація. Мотивами розглядаються усі актуальні потреби працівника (досягнення, лідерство, достаток, задоволення працею, визнання, умови праці, житлові умови, професійне навчання).

В економічній літературі проблематика мотивації персоналу широко вивчається різними авторами. Так, Блонська В.І., Розумійко Р.З. вважають, що мотивація – це реакція персоналу на дії адміністрації підприємства, а стимулювання пов'язане з цими діями адміністрації [6, с. 223].

Мотивація трудової діяльності не може бути дійсною без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальний інтерес працівника.

*Під матеріальною мотивацією фахівці розуміють прагнення певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.*

Досліджуючи теоретичні та прикладні аспекти мотивації, економісти опрацьовують ті чинники, що змушують працівника діяти та активізувати свої дії. Головних з них є: потреби, інтереси, мотиви та стимули [17, с. 112].

Основним джерелом мотивації є *потреба* – специфічна форма «нехватки чогось» відповідно до культурного рівня та індивідуальності людини. Відомий економіст Друкер П. вважає, що потреби – це те, що неминуче виникає та супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей і разом з тим проявляється індивідуально в кожній особі [26]. Потребами є відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, необхідності у чомусь. Потребу також можна визначити як і те, що постійно про себе нагадує, що людина хоче отримати чи звільнитись.

Величезне різноманіття людських потреб формує відповідні мотиви трудової поведінки, які постійно змінюються при зміні потреб. Можна вважати, що мотивація трудової діяльності не буде дієвою без задоволення людських потреб та матеріальної зацікавленості працівників.

Більшість економістів вважають, що багато потреб періодично поновлюються, але при цьому вони міняють свій прояв, рівень важливості для людини. Люди різним чином стимулюють свої потреби, задовольняють їх або ніяк не реагують на них.

Потреби є спонукальною силою людини до дії, вони породжують інтерес до певної цілеспрямованої діяльності, формуючи свою цілеспрямовану поведінку.

Виділяють основні причини виникнення потреб:

- фізіологічні потреби (людина є живою істотою і потребує певних умов існування) ;
- соціальні (суспільні) потреби.

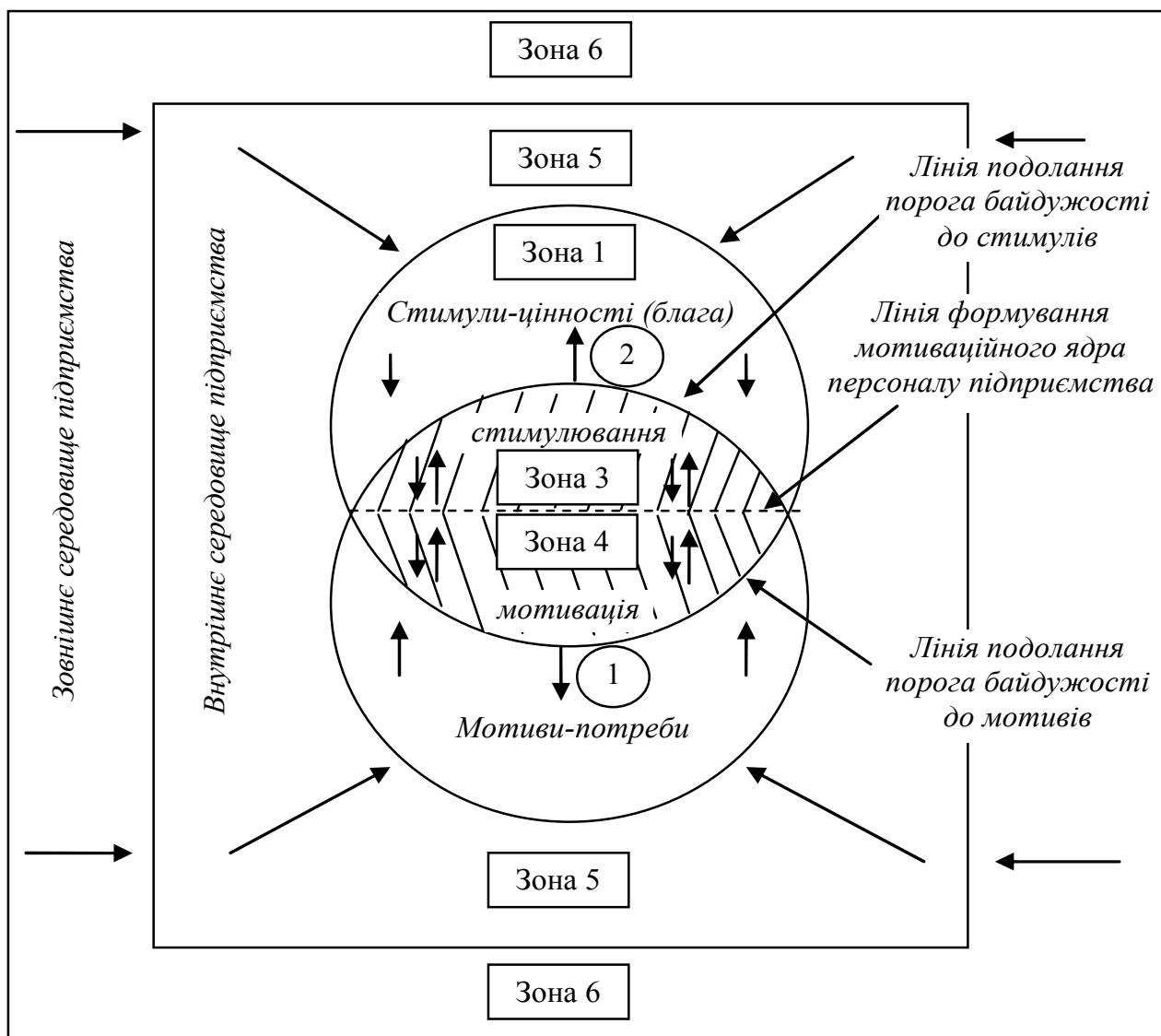
Коли сутність потреби усвідомлюється людиною, то вона трансформується в інтерес. Інтерес в перекладі з латинського означає «те, що має значення, що важливо». Певні інтереси зумовлюють прояв спонукальних дій, мотивів. Мотивом є усвідомлене спонукання до дії. Дані поняття тісно взаємопов'язані між собою. Потреби людини – це нестача чогось, інтереси – це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність

виконання певних функцій для задоволення потреб; мотиви є усвідомленими причинами діяльності, спонукання людини до чогось.

Науковці Бовикін В.І., Богиня Д.П., Семикіна М.В. вважають, що далеко не всі стимули і мотиви будуть брати участь в процесах стимулювання і мотивації в конкретних умовах і в конкретний період діяльності підприємства [7;8 ] (рис. 1.1). (Під стимулом розуміють ті чи інші блага, предмети, цінності, які здатні задовольнити потреби людини при виконанні певних дій).

Автори - Хміль Ф.І., Шапіро С.А. під мотивами розуміють спонукальні причини поведінки й дій людини, які виникають під впливом її потреб та інтересів, що являють собою конкретне бажане благо, яке прийде на зміну потреб за умови, якщо буде виконано певні трудові дії [ 72, с. 18].





**Рис. 1.1** Взаємозв'язок і взаємозалежність понять «стимули», «стимулювання», «мотиви», «мотивація» [7, с. 111].

Отже, ступінь задоволення людських потреб впливає на результати праці та ставлення людини до своєї праці. Якщо людина зацікавлена у праці та її результатах, вона якнайкраще намагається використовувати свої знання, кваліфікацію, досвід, робочий час, проявляє творчу ініціативу. Ставлення людини до праці розглядається як трудова поведінка, що проявляється у процесі створення суспільно корисного продукту. Людина працює ефективно та продуктивно, із задоволенням, коли відчуває інтерес до конкретної діяльності, бачить зв'язок між власними трудовими зусиллями та бажаним

результатом, коли в її свідомості сформувалася позитивна мотивація до праці.

Формування мотивів до праці відбувається досить індивідуально. Тобто суттєво впливатимуть на мотивацію такі індивідуальні особливості людини: освіта, стан фізичного і психічного здоров'я, ціннісні орієнтації, інтереси, ідеали, захоплення тощо.

Більшість дослідників вважають, що у структуру мотиву входять:

- потреба, яку людина хоче задовольнити;
- благо, що може задовольнити цю потребу;
- трудові дії, що необхідні для отримання блага;
- ціна (з трудовою дією пов'язані витрати фізіологічного, матеріального й морального характеру) [70, с. 5].

Сукупна дія системи спонукальних сил до праці – мотивів – формує у свідомості людини особливий психічний стан, що називається мотивацією. М. Кордуелл, наприклад, розглядає мотивацію як внутрішній стан організму, який спонукає його поводитися певним чином. У різних працівників мотивація проявляється по-різному, тому у працівників існує неоднакове ставлення до трудових обов'язків, трудової поведінки, а, отже, і різні результати праці.

Працівники байдужі до тих стимулів, які за своєю сутністю не відповідають їх мотивам, потребам персоналу, або які є недостатні за розмірами. Процеси стимулювання і мотивації тільки тоді будуть дієвими, коли стимули і мотиви за сутністю, величиною і часом відповідатимуть вимогам, необхідним для подолання порогу байдужості персоналу [54, с. 199].

Дослідники вважають, якщо стимул формує мотив, то, мотив сприяє формуванню нового стимулу. Така взаємодія стимулу і мотиву призводить до створення мотиваційного ядра персоналу підприємства.

В економічній літературі поняття «*мотивація персоналу*» трактується неоднаково. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до

певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії для задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує ступінь активності та спрямованості дії людини в конкретній ситуації. Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт розглядає мотивацію як певну внутрішню силу людини, що збуджує у ній ентузіазм під час виконання певних дій. Далі цей фахівець зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність і частина роботи менеджера полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей підприємства» [52, с. 49].

Правомірним є твердження Живко З.Б., Позднякової Л.О., Мироненко О.М., які вважають, що мотивація працівника – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають його до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, що орієнтована на досягнення особистих цілей і цілей підприємства [29, с. 67].

Виділяють наступні складові мотивації:

- ✓ мотивація до трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди й задовольняє наявні потреби;
- ✓ мотивація до стабільної та продуктивної зайнятості;
- ✓ мотивація до розвитку конкурентоспроможності працівника;
- ✓ мотивація до володіння засобами виробництва; до вибору нового місця роботи.

Є незаперечним фактом те, що мотивація персоналу – багатоаспектний та особистісний процес, який спрямовує поведінку людини в конкретне русло, спонукає її вести себе певним чином себе в конкретній ситуації. На поведінку працівника в процесі трудової діяльності впливає низка чинників-мотиваторів, що спонукають людину до діяльності. Їх поділяють на зовнішні (вияв на рівні держави, галузі, регіону, підприємства) та внутрішні

(особистісні характеристики працівника – потреби, інтереси, цінності людини, особливості трудової ментальності тощо) [60, с. 164].

Система мотивації на підприємстві має бути якісно розробленою та правильно застосовуватись - в тому випадку вона буде дієвим інструментом управління персоналом.

На підприємствах розрізняють наступні форми мотивації персоналу: матеріальну та нематеріальну.

Під матеріальною мотивацією персоналу розуміють прагнення достатку, прагнення досягнути певний рівень добробуту, матеріального стандарту життя. У матеріальній мотивації трудової діяльності основною є заробітна плата як основа доходу найманих працівників. Політика високої заробітної плати на підприємстві дає змогу відібрати на ринку праці найдосвідченіших, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища середнього рівня. Тоді також здійснюється економія коштів на навчання, перекваліфікацію знову прийнятих на роботу. Високий розмір оплати праці сприятиме зростанню відповідальності та інтенсивності праці.

На значимість матеріальної мотивації впливає зв'язок між трудовим внеском і винагородою за працю. Тісний зв'язок між ними може сформувати ефективна організація оплати праці. Роботодавець дійсно суттєво впливатиме на якість та результативність праці застосовуючи певний порядок формування заробітку працюючих.

Трудова поведінка людини обумовлена впливом на неї численних чинників, що діють із різною силою та у різних напрямках. Один із них може бути основним, інші – мати допоміжний вплив як додаткові стимули.

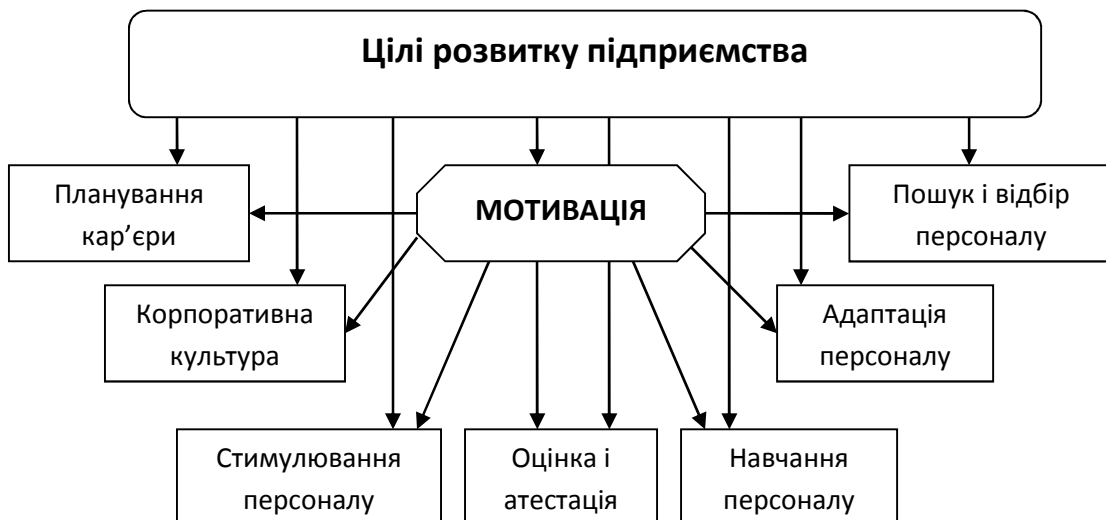
Нами сформовані мотиваційні чинники, які впливають на поведінку працівника :

- 1) потреба мати високий розмір заробітку, матеріальної винагороди;
- 2) потреба у комфортних, сприятливих умовах роботи;
- 3) потреба у структуризації роботи, зниженню міри невизначеності;

- 4) потреба у соціальних контактах;
- 5) потреба у стійких тривалих тісних взаємовідносинах з невеликою групою людей;
- 6) потреба у визнанні (громадська значущість, відгуки про свою роботу);
- 7) потреба у досягненні та постановці для себе перспективних цілей;
- 8) потреба у впливовості та встановленні контролю над іншими;
- 9) потреба у різноманітності та змінах ;
- 10) потреба у креативності та широті поглядів;
- 11) потреба у самостійності та самоудосконаленні своєї особи;
- 12) потреба у цікавій та корисній для суспільства роботі.

(Складено за даними [70 ])

Система управління персоналом є одним з ключових аспектів досягнення розвитку та конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах. На підприємстві працюють люди, які вони дуже чутливі до щонайменших змін в структурі, стратегії розвитку підприємства, стилю керівництва. Мотивацію персоналу важливо розуміти як систему, яка взаємопов'язує усі функції управління( рис. 1. 2 ).



**Рис. 1.2. Взаємозв'язок аспектів управління з мотивацією персоналу підприємства [ 69].**

З рис 1.2. видно, що усі функції управління тісно пов'язані з мотивацією персоналу. Взаємодія підприємства і працівників в ринкових відносинах ґрунтується на досягненні загальних стратегічних цілей розвитку. Хороша мотивація створює умови для успішного досягнення загальної кінцевої мети виробництва й для повної трудової самореалізації всіх працівників, розвитку їх творчої активності та інноваційності.

Питаннями стимулювання праці на підприємстві займаються головним чином відділи з праці та заробітної плати чи служби з управління персоналом. Крім того, згідно з функціональним поділом праці, за створення і підтримання у належному стані організаційних чинників зовнішнього впливу на мотивацію працівників до активної трудової поведінки відповідають як керівники лінійного управління, так і працівники численних функціональних підрозділів.

Тільки через розуміння мотивів людини до трудової діяльності або мотивації лежить шлях до ефективного управління персоналом підприємства чи фірми.

## **1.2. Вплив матеріального та нематеріального стимулювання на трудову активність працівників.**

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

Політика винагороди за працю має бути організована таким чином, щоб свідомі ініціатива працівника була спрямована на зростання продуктивності праці, підвищення своєї компетентності ції, та давала змогу працівникові завдяки своїй праці збільшувати свій дохід.

Ефективність винагороди залежить як від об'єктивних умов (тип і характер виробництва, технологічний рівень виробництва, конкурентність підприємства на ринку), так і від суб'єктивних факторів (особливості розуміння працівниками системи винагороди залежно від структури їх потреб та інтересів). Реальність така, що можливо системно підходити до формування винагороди працівників, враховувати як внутрішню специфіку підприємства так і його зовнішнє оточення.

Так, позитивним зовнішнім мотивом (винагородою), що спонукатиме працівника ще краще виконувати завдання в організації, є премія за успішну роботу; позитивним внутрішнім мотивом (винагородою) є захопленість змістом роботи, можливістю творчого підходу при її виконанні. Негативним зовнішнім мотивом є покарання за невиконану роботу (чи виконану неякісно, неналежним чином); негативним внутрішнім мотивом є рутинна, монотонна чи одноманітна робота, якої людина намагається позбутися.

До основної частини винагороди працівника відносять заробітну плату, яка є винагородою в грошовому виразі, яку працівник одержує від підприємства чи фізичної особи, для яких виконує обумовлену трудовим договором роботу. Заробітна плата, згідно ЗУ «Про оплату праці» має таку структуру[61 ]:

- Основна (винагорода за виконувану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та службовців.
- Додаткова (доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, премії - винагорода за працю понад встановлені норми, трудові успіхи і винахідливість та особливі умови праці.
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

На промислових підприємствах та приватних малих підприємствах застосовуються також ще й інші виплати, що не належать до фонду оплати праці і формують соціальний пакет.

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. Мотиваційний ефект заробітної плати в тому, що гроші примушують людину працювати, а їх кількість стимулює трудову активність. Рівень заробітної плати значною мірою визначає можливість повноцінного відтворення робочої сили, а тому й силу мотивації. У цьому і полягає економічний зміст оплати праці.





**Рис. 1.3. Зміст матеріального стимулювання праці (складено автором)**

Матеріальне стимулювання праці на промислових підприємствах розглядається як сукупність засобів соціально-економічного характеру, які забезпечують гідну оцінку результатів праці, спрямовані на активізацію трудової внеску, показників діяльності суб'єкта господарювання на основі узгодження інтересів власника та найманого працівника, а також з урахуванням кон'юнктури ринку праці. діяльності працівників з метою поліпшення індивідуального трудового внеску. На рис. 1.3 нами розглянуто зміст матеріального стимулювання праці.

Узагальнення форм матеріального і нематеріального стимулювання працівників, які використовуються в практиці діяльності промислових підприємств здійснене на рис. 1.4.

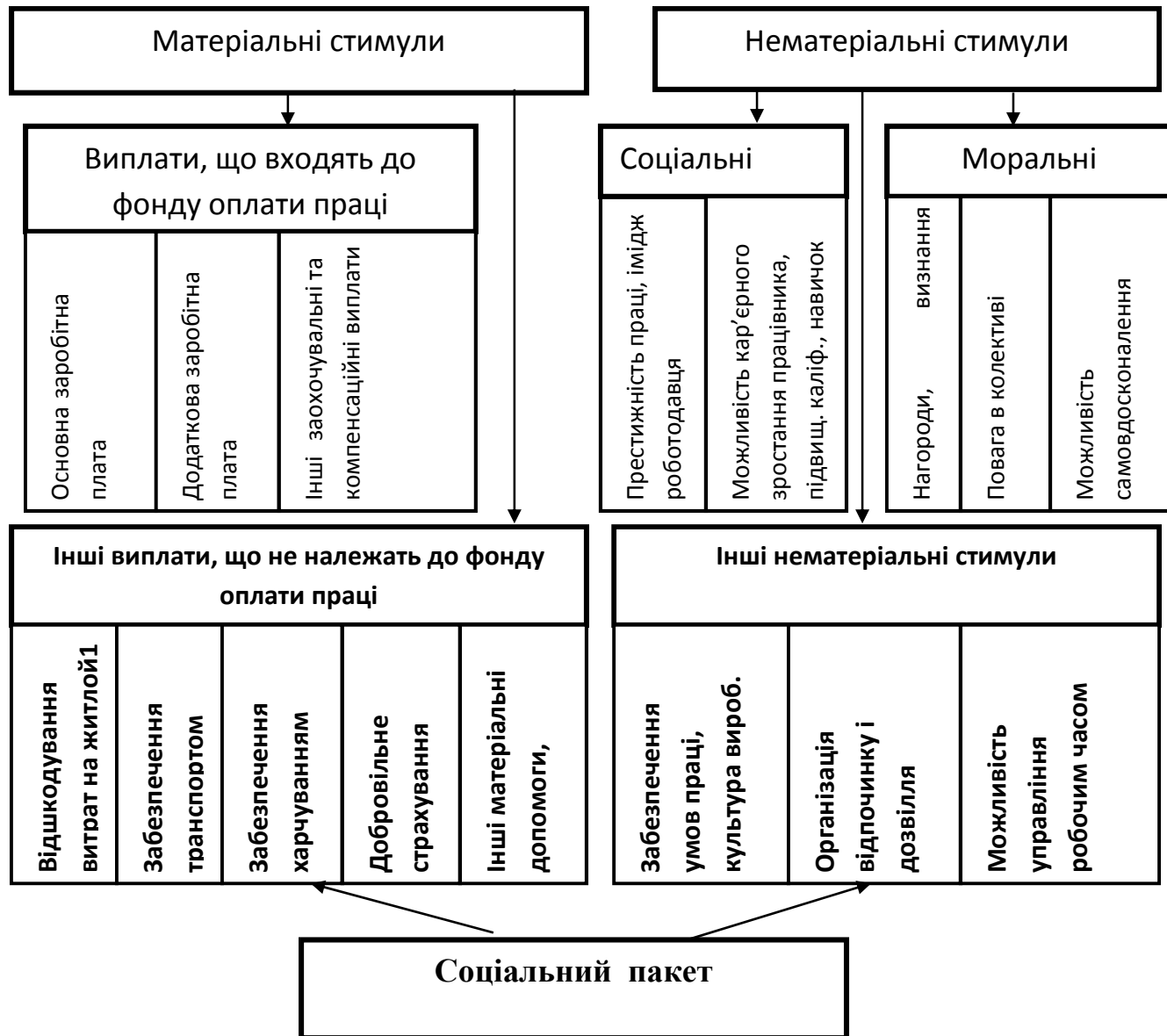


Рис.1.4. Форми стимулювання працівників на промислових підприємствах.

(складено за даними [ 38; 48]).

В умовах ринкової економіки відносини між найманим працівником і роботодавцем мають ґрунтуватися на взаємній вигоді: одержання прибутку для роботодавця та отримання матеріальної винагороди і задоволення від роботи – для працівника. Роботодавець намагається одержати максимум прибутку при мінімумі витрат, у тому числі й на персонал. Наймані працівники намагаються одержати більшу матеріальну винагороду за меншого обсягу виконуваних робіт. Завдяки компромісу між сподіваннями найманого працівника і роботодавця формується сутність стимулювання працівників у ринковій економіці.

Сучасна практика господарювання незаперечно свідчить про те, що роль нематеріальних мотивів та стимулів постійно зростає. До нематеріальної мотивації також можемо віднести: можливість навчатись, визнання працівника, гнучкий графік роботи, цінні подарунки, похвала, змагання, почесні звання та ін.

До моральних заохочень відносяться заохочення, які не пов'язані з виплатою грошей, наданням послуг, продукції, подарунків. В вітчизняній практиці діяльності використовуються наступні види морального заохочення:

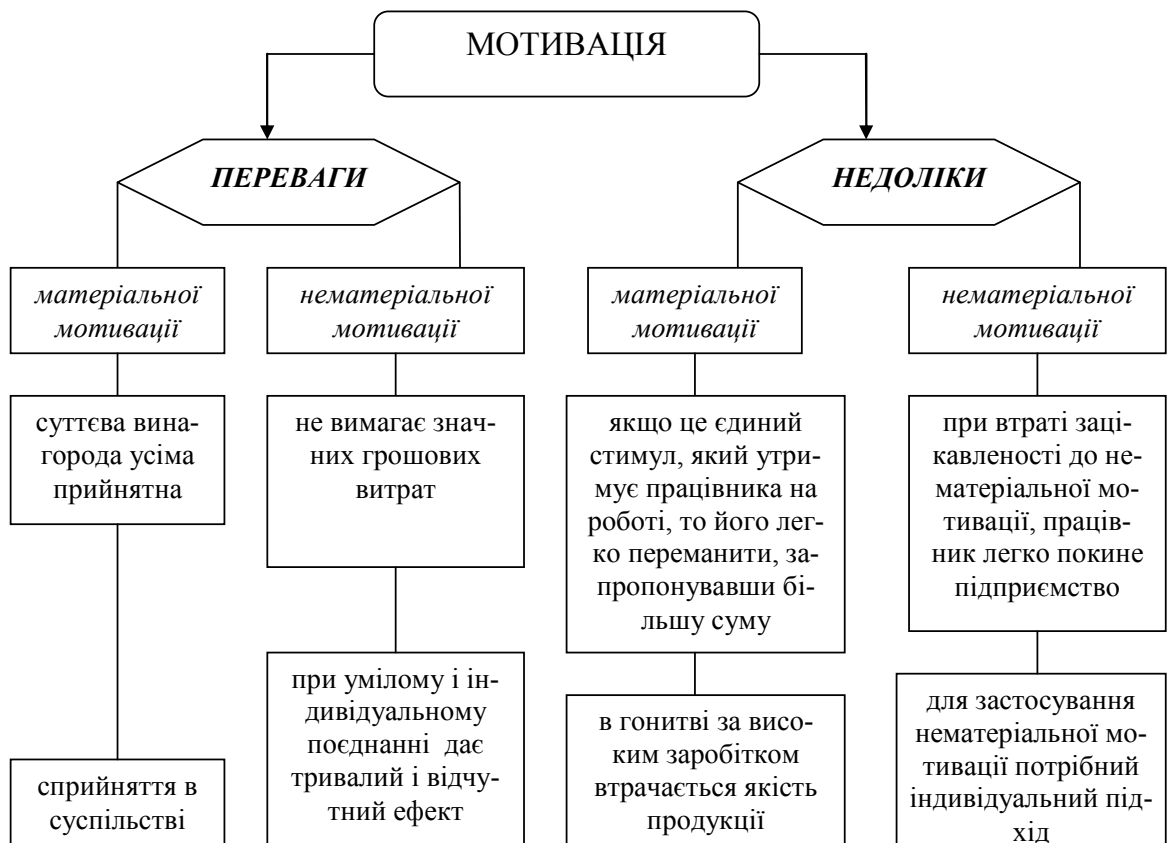
- оголошення подяки,
- нагородження Почесною грамотою,
- розміщення фотографії працівника на Дошку пошани,
- присвоєння почесних звань – «Кращий за професією», «Майстер — золоті руки»;
- похвала, листи подяки сім'ям працівників;
- можливість роботи у групах близьких за інтересами чи соціальними потребами.

Взаєморозуміння і прояв інтересу до працівника як спосіб моральної винагороди найбільш значимий для ефективних співробітників-професіоналів. Для них внутрішня винагорода має велике значення. Такий підхід вимагає від менеджерів хорошого неформального контакту зі своїми підлеглими, а також знання того, що їх хвилює й цікавить.

Матеріальні (грошова форма) винагороди, зокрема, охоплюють:

- базову (основну) ставку заробітної плати;
- додаткові виплати;
- участь в акціонерному капіталі;
- участь у прибутках;
- плата за навчання;
- гарантія на одержання кредиту на придбання великої купівлі (квартира);
- медичне обслуговування та медичне страхування.

Політика винагороди за працю організовується так, щоб свідомі ініціатива працівника була спрямована на підвищення продуктивності праці, удосконалення своєї кваліфікації, надавала працівнику змогу збільшувати працюю свій дохід. Наукові дослідження свідчать, що позитивні та негативні риси має як матеріальна, так і нематеріальна мотивація (рис. 1. 5 ).



**Рис. 1. 5. Переваги та недоліки матеріальної та нематеріальної мотивації**

(складено автором на основі [27 , с. 50]).

Розподіл заробітної плати потребує оцінку кількості та якості затраченої праці, та який здійснення на основі матеріального заохочення і матеріальних санкцій. У процесі створення та використання систем матеріального стимулювання формуються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні поточні та кінцеві результати, виробляється матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва, участі у розробці іновачій, зменшенні витрат, реалізуються колективні та особисті економічні інтереси працівників. [6, с. 202-205].

Першочерговим в умовах економічної нестабільності є визначення співвідношень між основною заробітною платою, яку працівники отримують згідно з укладеною трудовою угодою, і додатковими виплатами у вигляді грошових премій. Для зменшення плинності персоналу, яка існує в результаті незадоволення системою оплати праці, слід дотримуватися пропорції, що в нормальних умовах розширеного виробництва сума додаткових виплат має становити не більш як  $\frac{1}{2}$  основної заробітної плати. Перевищення цього показника призведе до втрати мотивуючої функції, а додаткові грошові надходження стануть частиною обов'язкового заробітку [12, с. 48].

До складу соціального пакета, як правило, входять винагороди, які мають суто соціальний характер: частина виплат, які входять до фонду заробітної плати (матеріальна допомога, забезпечення безкоштовним харчуванням, надання проїздних квитків та ін.); інші матеріальні винагороди, зокрема, медичне та пенсійне страхування, оплата навчання та підвищення кваліфікації, путівок на лікування та оздоровлення, організація відпочинку та дозвілля колективу (див. рис.1.4).

У багатьох провідних компаніях поширена практика дольової участі персоналу у придбанні послуг добровільного медичного страхування, оплаті послуг мобільного зв'язку, оренди житла тощо. При цьому працівник сам може визначати обсяг і якість послуг, що йому надаються. Часто ступінь

участі компанії у формуванні соціального пакета залежить від рівня посади та доходу працівника.

Умовами надання працівникові соціального пакету можуть бути досягнення ним визначеного стажу роботи в організації. Це зумовлює взаємозв'язок між стажем роботи, займаною посадою і кількістю матеріальних благ. Працівникам з невисоким доходом роботодавець може надавати «базовий» соціальний пакет. В міру кар'єрного зростання працівника та рівня його доходу, соціальний пакет поступово може розширюватися.

Таким чином, соціальний пакет є важливим мотиваційним інструментом, що поєднує методи матеріального та нематеріального стимулювання праці, системою заходів, що дає змогу не лише задовольнити потреби працівників, а також й опосередковано впливати на виробничий процес.

Ще одним напрямком покращення мотивації трудової діяльності є удосконалення організації праці. Сюди ми можемо віднести: розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці. Наприклад, винагорода вільним часом мотивує співробітників не витратити робочий час даремно і дозволяє працівнику більше часу присвячувати собі та родині, якщо він буде виконувати роботу раніш відведеного терміну. Такий метод застосовують для людей з вільним графіком роботи. В іншому випадку у керівництва з'являється спокуса збільшити обсяг роботи.

Взаєморозуміння і прояв інтересу до працівника як спосіб моральної винагороди є найбільш значимо для цінних для фірми співробітників-професіоналів. Це потребує від топ-менеджерів хорошого неформального контакту зі своїми підлеглими, а також знання того, що їх хвилює й цікавить. Просування по кар'єрі суттєвим мотиватором для покращення результатів роботи, хоча потребує серйозних фінансових витрат від вищого керівництва.

Основною метою управління персоналом на підприємстві є врахування

не лише організаційних цілей та завдань, а й індивідуальних цілей співробітників. Метою управління персоналом на підприємстві є досягнення високого рівня мобільності персоналу для забезпечення високоефективної праці з метою отримання прибутку. Цілі управління персоналом на рівні підприємства зображено на рис. 1.6 .



**Рис. 1. 6. Основні цілі управління персоналом на рівні підприємства [складено автором на основі [ 48 ].**

Досягнення мети діяльності працівників залежить від їх власних зусиль і від роботи адміністрації, її служби управління персоналом, що спрямована на забезпечення реалізації цілей персоналу підприємства. Адміністрація підприємства має власні цілі щодо використання персоналу, які не завжди співпадають з цілями персоналу підприємства. Тому основним принципом кадрового управління підприємства є досягнення компромісу між цілями співробітників і організації, а не віддавати перевагу цілям останньої.

Отже, управління персоналом є важливою складовою управління працею, яка пов'язана взаємовідносинами суб'єктів з праці усередині організації і за її межами. Тому важливим завданням організації роботи з персоналом є оволодіння механізмом управління трудовою (індивідуальною, психофізичною) діяльністю людини у відповідності з принципами ефективного використання його особистого потенціалу.



### 1.3. Заходи ефективної системи оплати та мотивації персоналу

В економічній літературі виділяють зовнішнє й внутрішнє мотивування. Під зовнішнім мотивуванням розуміють процес адміністративного впливу: керівник доручає роботу виконавцеві, а той її виконує. При такому виді мотивування керівникові треба знати, які мотиви можуть спонукати конкретного працівника виконати роботу якісно й визначений термін (наприклад, премія, проста похвала або інший вид морального заохочення). Внутрішнє мотивування потребує формування певної мотиваційної структури людини і є більш складним процесом. Внутрішнє вимагає від самого менеджера набагато більших зусиль, здібностей і знань щодо психології працівників.

У виробничій діяльності дані види мотивування тісно взаємодіють. Внутрішня мотивація переважно визначається змістом або значимістю самої роботи. Якщо ця мотивація цікавить працівника, дозволяє реалізувати його природні здібності, то це саме по собі є найсильнішим мотивом до активної трудової діяльності. Важливими внутрішніми мотивами також можуть бути значимість та корисність даного виду діяльності для професійних працівників.

Мотивація персоналу на підприємстві здійснюється різними методами: роз'ясненням, особистим прикладом, вихованням, системами заохочень і покарань працівників. Найбільший вплив на всі категорії персоналу має стимулювання (зокрема, індивідуальне) або матеріальне заохочення.

Стимулювання є основним носієм інтересів працівників. У якості стимулів можуть бути: предмети, дії інших людей і багато інших цінностей, що можуть бути запропоновані працівникові в компенсацію за його підвищені розумові або фізичні зусилля. Люди не однаково зацікавлено реагують на усі стимули. Процес використання стимулів на різних етапах управління також повинен бути різним. Найбільш дієвим стимулювання є на

тих виробничих підрозділах, які зайняті виготовленням товарів і їх поставкою на ринок. Мотивація й стимулювання персоналу особливо впливають на якість роботи, результативність праці, старання, наполегливість, сумлінність.

В управлінні персоналом на вітчизняних підприємствах застосовуються дві основні форми мотивації: за результатами і за статусом. Мотивація за результатами застосовується там, де можливо порівняно, точно визначити й розмежувати результат діяльності одного працівника або групи працівників. При цьому розмір винагороди зазвичай, пов'язується з виконанням конкретної роботи або щодо відокремленого етапу роботи.

Мотивація за статусом чи рангом ґрунтується на інтегральній оцінці діяльності працівника, з урахуванням його рівня кваліфікації, якості праці, відношення до роботи й інших показників діяльності особи на своєму підприємстві.

Вибір тієї або іншої форми мотивації визначається не стільки змістом роботи, скільки корпоративною культурою та діючими засадами управління персоналом на даному підприємстві. На американських фірмах переважає мотивація за результатами, яка заснована на розвинутій системі поділу праці, поточно-масовому виробництві й традиціях індивідуалізму. Для японських компаній характерна рангова мотивація, відповідно до традицій колективізму й взаємодопомоги, хорошими взаємовідносинами між працівниками та широким переліком виконуваних персоналом функцій.

Важливо пам'ятати, що у всіх існуючих системах мотивації персоналу має бути встановлене правильне співвідношення між винагородою й результатом. Працівник має більш повне задоволення через винагороду за досягнуті результати. Задоволення працівника є результатом зовнішніх і внутрішніх винагород із врахуванням їх справедливості. Висока результативність праці є причиною повного задоволення, а не його наслідком. Мотивацію персоналу потрібно розглядати як єдину взаємопов'язану систему, яка поєднує в собі зусилля, здатності, результати, винагороду і задоволення працівника.

На тих підприємствах, фірмах, де низька мотивація працівників виникають проблеми, що пов'язані з високою плинністю кадрів, низьким рівнем трудової дисципліни, неякісним виконанням працівниками своїх функцій, обов'язків, низькою ефективністю впливу керівників на підлеглих, суперечностях у відносинах між підприємцем і працівником, низьким рівнем професіоналізму персоналу, безініціативністю співробітників, суперечностями, проблемами при створенні злагодженої команди.

Першочерговим завданням при розробці системи мотивації є її зорієнтованість на досягнення стратегічних завдань розвитку підприємства (фірми).

При розробці дієвої системи мотивації потрібно вирішувати наступні завдання:

- спрямувати працівників на досягнення цілей і рішення завдань підприємства;
- врахувати мотиваційні чинники очікувань і потреб персоналу;
- стимулювати підвищення ефективності і результативності;
- ефективно утримувати грамотних і успішних працівників;
- стимулювати бажану організаційну поведінку працівників;
- забезпечити конкурентоспроможність на ринку праці;
- забезпечити справедливий розподіл фонду оплати праці;
- позиціонувати своє підприємство як «кращого роботодавця».

У комплексі проблем, безпосередньо пов'язаних з формуванням якісно нових мотиваційних механізмів працюючих, найважливіша роль належить удосконаленню систем оплати праці, більшість з яких передбачає преміювання персоналу за досягнення певних кількісних і якісних результатів діяльності.

Система оплати праці (винагороди працівника) має бути йому зрозумілою, тобто важливо, щоб працівник зміг прорахувати, які зусилля має докласти для досягнення даного результату і яку винагороду за це отримає.

За теорією очікувань В. Врума, якщо його зусилля будуть з відповідати винагороді, такий співробітник буде мотивований на виконання конкретного завдання або на досягнення конкретного результату. Якщо ж працівник не може порахувати, яку винагороду він отримає, то навряд чи він буде зацікавлений докладати максимум зусиль для виконання поставлених перед ним завдань. Швидше за все, такий співробітник буде працювати на середньому рівні своїх можливостей.

Діючі системи оплати праці мають бути справедливими, наприклад, за більший внесок або більшу відповідальність і результативність праці має, відповідно, виплачуватися і більша винагорода. Суттєвий (високий) особистий внесок кожного працівника відіграє найважливішу роль у забезпеченні ефективної діяльності будь-якого підприємства. Це означає, що мотивація трудової діяльності працівників у сучасному виробництві є економічною основою високої ефективності праці всіх категорій персоналу.

## **Висновки до I-го розділу**

*Під матеріальною мотивацією* фахівці розуміють прагнення певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.

Мотивація працівника підприємства є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають його до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, що орієнтована на досягнення особистих цілей і цілей підприємства.

Виділяють наступні складові мотивації:

- ✓ мотивація до трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди й задовольняє наявні потреби;
- ✓ мотивація до стабільної та продуктивної зайнятості;

- ✓ мотивація до розвитку конкурентоспроможності працівника;
- ✓ мотивація до володіння засобами виробництва; до вибору нового місця роботи.

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

Матеріальне стимулювання праці на промислових підприємствах розглядається як сукупність засобів соціально-економічного характеру, які забезпечують гідну оцінку результатів праці, спрямовані на активізацію трудової внеску, показників діяльності суб'єкта господарювання на основі узгодження інтересів власника та найманого працівника, а також з урахуванням кон'юнктури ринку праці. діяльності працівників з метою поліпшення індивідуального трудового внеску.

Матеріальні (грошова форма) винагороди, зокрема, охоплюють: базову (основну) ставку заробітної плати; додаткові виплати; участь в акціонерному капіталі; участь у прибутках; оплату за навчання; гарантія на одержання кредиту на придбання великої купівлі (квартира); медичне обслуговування та медичне страхування.

Основною метою управління персоналом на підприємстві є врахування не лише організаційних цілей та завдань, а й індивідуальних цілей співробітників. На тих підприємствах, фірмах, де низька мотивація працівників виникають проблеми, що пов'язані з високою плинністю кадрів, низьким рівнем трудової дисципліни, неякісним виконанням працівниками своїх функцій, обов'язків, низькою ефективністю впливу керівників на підлеглих, суперечностях у відносинах між підприємцем і працівником, низьким рівнем професіоналізму персоналу, безініціативністю співробітників, суперечностями, проблемами при створенні злагодженої команди.

## **РОЗДІЛ II. Дослідження мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «СЕ Борднетце Україна».**

### **2.1. Коротка техніко-економічна характеристика підприємства.**

Об'єктом нашого дослідження є компанія ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна», (м. Тернопіль), яка займається виготовленням кабельно-провідникової продукції для автомобілів (для концерну «Фольксваген»). (Суцільна кабельна мережа складається з конструкційних модулів та забезпечує електричну функціональність автомобіля).

Концерн SEBN утворився в результаті злиття двох компаній — Sumitomo Electric Industries та Volkswagen Bordnetze GmbH. На сьогодні Sumitomo Electric Industries є одним з передових інтернаціональних постачальників автоіндустрії. У 2006 році Sumitomo Electric Industries взяв на себе управління компанією, яка з того часу називається Sumitomo Electric Bordnetze (SEBN). За 20 років роботи концерн зміцнив свої позиції на світовому ринку і поступово збільшує обсяги виробництва. Сьогодні персонал SEBN налічує понад 12 тисяч працівників у 18 містах в різних куточках світу.

У липні 2006 року відбулося відкриття заводу «SE Bordnetze-Ukraine» в м. Тернопіль (Україна). Адреса: Тернопільська обл., Тернопільський р-н, с.Байківці, вул. Січових Стрільців, 43.

Керівництво підприємством здійснює генеральний директор. Він здійснює розвиток, забезпечення та нагляд за веденням фінансової та виробничої діяльності підприємства, організацію ефективної взаємодії структурних підрозділів товариства, здійснює стратегічне планування розвитку підприємства, проведення переговорів. Безпосередньо генеральному директору підпорядковується заступник гендиректора та адміністративний відділ, до якого належить підвідділ планування та аналізу

діяльності підприємства, підвідділ постачання, енергетична служба, ремонтно-технічна служба, служба з охорони праці. (табл. 2.1.)

**Таблиця 2.1.**

**Організаційна структура ТЗОВ «СЕ Борднетце-Україна»**  
(за даними [65])

<b>Відділ планування</b>	
<i>Підвідділ стендового проектування</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Будівництва і встановлення формувальних дошок на виробництві.</li> <li>• Систематична перевірка формувальних дошок.</li> </ul>
<i>Підвідділ документації</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внесення інформації про нові частини.</li> <li>• Активацією нових модулів, підмодулів, кліпів, відрізків в системі.</li> <li>• Створенням специфікацій та робочих планів.</li> </ul>
<i>Підвідділ менеджменту змін</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опрацювання та контроль креслень клієнтів.</li> <li>• Опрацювання технічних змін.</li> </ul>
<i>Підвідділ організації та стандартизації</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оснащення та оптимізація робочих місць.</li> <li>• Координування проектів раціоналізації виробництва.</li> <li>• Визначення потоку матеріалу та розміщення засобів виробництва.</li> <li>• Точний опис кожного виробничого кроку.</li> <li>• Введення та координування ФМЕА-діяльності.</li> <li>• Опис процесів виробництва із встановленням виробничих часів, встановлення концепції виробництва.</li> <li>• Планування введення нових технологій.</li> </ul>
<i>Підвідділ проектного виробництва</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення зразків продукції.</li> <li>• Передсерійне виробництво.</li> </ul>
<i>Підвідділ конструювання та адміністрування обладнання</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка та моделювання засобів виробництва.</li> <li>• Обрахунок виробничих потужностей обладнання.</li> <li>• Замовлення засобів виробництва.</li> <li>• Розробка план-схеми підприємства.</li> </ul>
<i>Група калькуляції і нормування праці</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Калькуляція виробничих часів.</li> <li>• Нормування праці.</li> </ul>
<b>Відділ Виробництво</b>	
<i>Підвідділ нарізання проводів</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Правильне і вчасне занесення даних замовлення в машину, відповідно до чинних робочих правил.</li> <li>• Нарізання проводів та набивання контактів згідно замовлень і специфік.</li> <li>• Ручне набивання контактів.</li> </ul>
<i>Підвідділ напівфабрикатів</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зварювання, перевірка якості зварного вузла.</li> <li>• Ізолювання проводів.</li> <li>• Скручування проводів.</li> </ul>
<i>Підвідділ монтажу кабельних мереж</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування кабельних в'язок на стенді.</li> <li>• Електрична перевірка продукції.</li> </ul>
<i>Підвідділ оперативного планування</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прийом, опрацювання і закриття виробничих замовлень.</li> <li>• Забезпечення і актуалізація складських запасів на складі виробництва.</li> </ul>
<i>Підвідділ статистики</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Щоденна обробка денних акордних карток працівників.</li> <li>• Облік сформованої і протестованої продукції.</li> <li>• Обчислення продуктивності працівників та конвеєрів.</li> <li>• Обрахунок продуктивних часів та часів простоїв.</li> <li>• Контроль присутності працівників по окремих дільницях та виробництву в цілому.</li> </ul>
<i>Ремонтно-технічна служба</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення регулярного і вчасного сервісного обслуговування механізмів та обладнання для зменшення простоїв у роботі.</li> <li>• Ремонт виробничих потужностей.</li> <li>• Технічна підтримка при впровадженні нових технологій.</li> </ul>
<i>Підвідділ контрольно-виміральної техніки</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Планування та забезпечення оптимально необхідних виробничих засобів при електричних системах контролю.</li> <li>• Проведення технічного обслуговування та ремонту контрольних систем.</li> <li>• Здійснення постійного покращення контрольних процесів та безпеки</li> </ul>

	вимірювання.
<i>Енергетична служба</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечення енергоресурсами.</li> <li>• Забезпечення водопостачання.</li> <li>• Усунення несправностей енергетичного устаткування і енергомереж.</li> </ul>
<b>Відділ логістики</b>	
<i>Підвідділ диспозиції</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Замовлення матеріалу в постачальників.</li> <li>• Проведення переговорів з постачальником щодо реалізації замовлень.</li> <li>• Контроль за складськими запасами матеріалів.</li> </ul>
<i>Підвідділ планування виробництва</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка планів та термінів поставок сировини і матеріалів для виробничих підрозділів.</li> <li>• Участь у складанні плану виробництва згідно замовлень клієнтів.</li> </ul>
<i>Підвідділ складського господарства</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвантаження, сортування і складування матеріалу.</li> <li>• Внесення матеріалу в систему XPPS і видача його на виробництво згідно відкритих замовлень.</li> <li>• Інвентаризація матеріалу.</li> </ul>
<i>Підвідділ транспортних перевезень</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Координація транспортування матеріалу і готової продукції підприємства.</li> <li>• Контроль за своєчасністю завантажень та розвантажень.</li> </ul>
<i>Підвідділ відправлення продукції</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організація та координація відправок матеріалу та готової продукції згідно замовлень клієнтів.</li> <li>• Планування кількості та величини поставок готової продукції клієнтам.</li> <li>• Управління та оптимізація запасів необхідної тари на підприємстві.</li> </ul>
<i>Підвідділ координації готового продукту</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отримання планів на КСК від клієнтів, їх опрацювання та аналіз отриманих замовлень.</li> <li>• Контроль над вчасністю виконання отриманих замовлень.</li> <li>• Постійна координація процесу виконання замовлення від моменту узгодження отримання замовлень до моменту їх потрапляння до клієнта.</li> <li>• Розробка планів формування та узгодження їх із наявними потужностями.</li> <li>• Забезпечення експорту готового продукту у відповідній кількості, якості та у відповідний термін до клієнта.</li> </ul>
<b>Відділ якості</b>	
<i>Підвідділ забезпечення якості на передвиробництві</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перевірка якості процесів передвиробництва.</li> <li>• Аналіз контрольних даних функціональної стабільності машин та обладнання з подальшим допуском машини/обладнання до виробництва.</li> <li>• Опрацювання рекламаций в області передвиробництва.</li> <li>• Організація та нагляд над процесом сортування.</li> </ul>
<i>Підвідділ забезпечення якості</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вибірковий контроль продукції на відповідність технічним вимогам у процесі її виготовлення.</li> <li>• Аналіз та опрацювання рекламаций замовника.</li> <li>• Розроблення та впровадження нововведень для покращення якості на виробництві.</li> <li>• Контроль над дотриманням процесу виправлення помилок у кабельних в'язках.</li> </ul>
<i>Підвідділ вхідного контролю</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вхідний контроль матеріалу.</li> <li>• Контроль зберігання і видачі частин.</li> <li>• Оформлення і відправлення рекламаций.</li> <li>• Відправка бракованого матеріалу до постачальників.</li> </ul>
<i>Підвідділ аудиту продукту</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення аудиту продукції.</li> <li>• Перевірка та затвердження формувальних дошок.</li> </ul>
<b>Відділ інформаційних технологій</b>	
<i>Підвідділ виробничих систем</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечення та розвиток ERP – системи.</li> <li>• Здійснення проблемного аналізу та вирішення проблеми у сфері ERP – системи.</li> <li>• Ведення аналізу та дефініції процесів.</li> <li>• Підтримання правильного використання ERP – системи.</li> <li>• Проведення навчання щодо функціонування системи XPPS.</li> </ul>
<i>Підвідділ не виробничих систем</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення інсталяції, забезпечення та розвиток систем у сфері LAN-WAN, Fileserver, Mail-server and Client (Lotus Notes).</li> <li>• Відповідальність за безпечну, безперебійну роботу загальної мережі та офісної техніки.</li> </ul>
<b>Відділ фінансів</b>	



<i>Підвідділ бухгалтерського обліку</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організація і проведення бухгалтерського обліку згідно чинного законодавства.</li> <li>• Ведення обліку дебіторської та кредиторської заборгованості з національними та іноземними постачальниками по внутрішньо- та зовнішньоекономічних операціях.</li> <li>• Здійснення обліку списання матеріалів, витрат на відрядження та операцій з постачання через підзвітних осіб.</li> <li>• Облік основних засобів, інвентаризації, оцінки основних фондів.</li> <li>• Облік касових та банківських операцій в національній та іноземній валюті.</li> <li>• Ведення обліку ПДВ та декларування.</li> <li>• Складання офіційної звітності в статистику, фонди соціального страхування та в податкові органи.</li> </ul>
<i>Підвідділ постачання</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реєстрація і опрацювання замовлень та порівняння цін.</li> <li>• Пошук джерел постачання і підготовка контрактів з постачальниками.</li> <li>• Організація процесу постачання невиробничих та допоміжних матеріалів для виробництва, крім основного матеріалу.</li> <li>• Організація та оформлення договірних відносин з постачальниками</li> <li>• Організація постачання, ремонту, налагодження та калібрування машин, обладнання та інструментів на виробництві.</li> <li>• Забезпечення працівників робочим спецодягом та необхідним інвентарем.</li> <li>• Вхідний контроль повноти, кількісних та якісних характеристик матеріалів на вхідному складі.</li> </ul>
<i>Підвідділ планування та аналізу діяльності підприємства</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Складання бюджету та середньострокового плану.</li> <li>• Здійснення щомісячного контролінгу показників та фінансових звітів за міжнародними стандартами IFRS.</li> <li>• Складання прогнозуючих показників на основі об'єктивних економічних факторів для центрального офісу.</li> <li>• Планування і необхідний розподіл витрат за центрами та статтями витрат.</li> </ul>
<i>Підвідділ зовнішньоекономічної діяльності</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Здійснення митного декларування імпорту та експорту.</li> <li>• Представлення інтересів підприємства в митних органах.</li> </ul>
<b>Відділ персоналу</b>	
<i>Підвідділ пошуку, підбору та розвитку персоналу</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечення підприємства персоналом.</li> <li>• Планування, організація та реалізація навчання персоналу.</li> <li>• Розробка мотиваційної системи підприємства.</li> <li>• Формування і управління кадровим резервом на підприємстві.</li> <li>• Здійснення соціальних заходів, зокрема організація харчування, транспортування медичного страхування для працівників.</li> <li>• Облік робочого часу працівників.</li> </ul>
<i>Кадрова служба</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ведення кадрової документації.</li> <li>• Оформлення прийому, переведення, надання відпусток, листків непрацездатності, звільнення працівників відповідно до чинного законодавства.</li> <li>• Звітність підприємства з кадрів перед державними органами.</li> </ul>
<i>Підвідділ професійного навчання</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення практичного навчання працівників. Перевірка ефективності проведеного навчання на виробництві.</li> <li>• Контроль РІКА РІКА на виробництві. Ведення системної документації.</li> <li>• Проведення навчання по G-STARS.</li> </ul>
<i>Медичний пункт:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Надання першої медичної допомоги у випадку захворювання працівника, видача, у разі необхідності, ліків.</li> <li>• Ведення медичних карток працівників, контроль за регулярністю проходження медичного огляду працівниками.</li> </ul>
<b>Адміністрація</b>	
<i>Юрист</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підготовка договорів, наказів, інструкцій і здійснення їх перевірки.</li> <li>• Представлення інтересів компанії у взаємовідносинах з іншими структурними підрозділами, організаціями і органами державної влади.</li> </ul>
<i>Служба охорони праці</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження та контроль за дотриманням правил з охорони праці.</li> </ul>
<i>Менеджер з адмін.д.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Асистування роботи керівника підприємства.</li> </ul>
<i>Фахівець з внутрішніх комунікацій</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення процесу менеджменту ідей.</li> <li>• Донесення до працівників інформації, необхідної для ознайомлення.</li> <li>• Актуалізація інформації в інтранеті підприємства.</li> </ul>

Усі відділи підприємства, етапи виробництва та напрями управління поєднані між собою в цілісний комплекс завдяки інформаційним ситемам та інформаційним технологіям, впровадження та функціонування яких забезпечує відділ інформаційних технологій, який складається з підвідділу виробничих систем, підвідділу невиробничих систем, підвідділу інформаційно-технічного забезпечення.

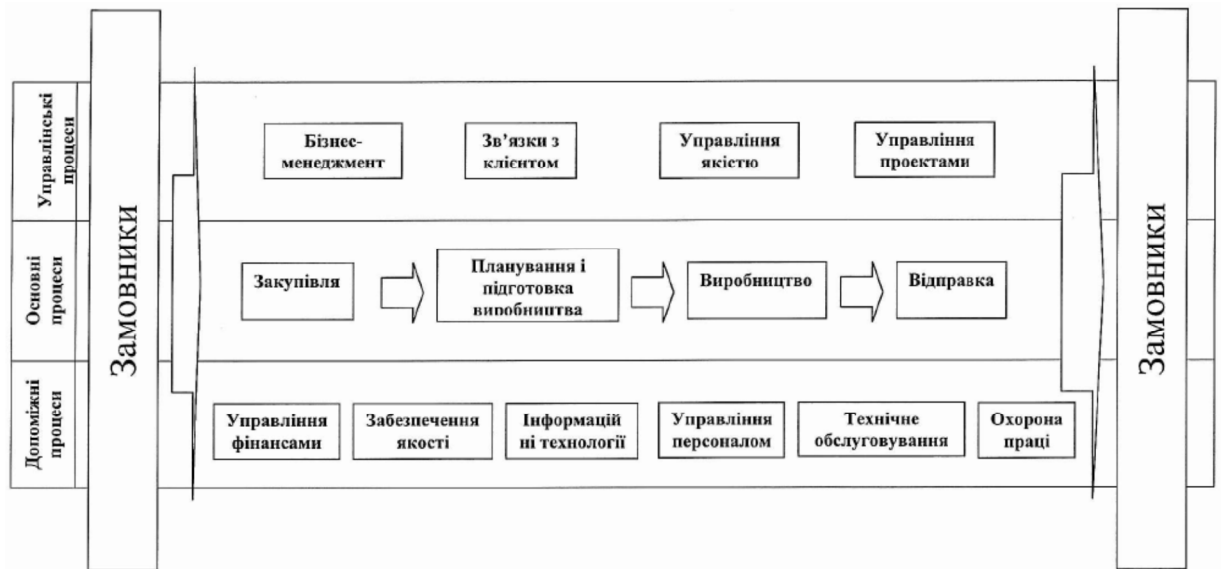
Забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом, його розвиток, стимулювання до високопродуктивної праці здійснює відділ персоналу.

Стратегією розвитку ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» є положення-успіх вимірюється задоволенням клієнтів, ростом і якістю результату праці. Місія «СЕ Борднетце-Україна» - «Ми одержуємо прибутки для того, щоб гарантувати і покращувати продуктивність нашого підприємства».

Філософією підприємства є SWS WAY- політика , основні принципи якої полягають у наступному [ 57 ]:

- удосконалюючи виробництво, розвиваємо персонал;
- розвиваємо персонал через комунікації.

Управління підприємством SEBN-UA орієнтоване на процесах. На рис. 2.1 наведено інформацію стосовно поділу управлінських процесів на підприємстві, що є важливим для управління мотивацією. У таблиці 2.2 нами проведено аналіз динаміки чисельності та змін у статевій структурі працівників на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна».



**Рис. 2.1. Поділ управлінських процесів на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» [ 65 ]**

**Таблиця 2. 2**  
**Динаміка чисельності та статеві структура працівників на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна»( розраховано за даними [ 65 ].**

Показники	2011 р.		2012 р.		2013		Відхилення + - ,% 2013/2012
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Середньооблікова чисельність персоналу	2803	100	2877	100	4568	100	1691 58,8%
З них:							
чоловіків	1051	37,5	1112	38,7	1701	37,2	589 52,9%
жінок	1752	62,5	1765	61,3	2867	62,8	1102 62,4

Отже, на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» у 2012 році працювало 2877 осіб, з них 38,7 % чоловіки, 61,3% - жінки, у 2013р. чисельність працівників зросла на 58,8%. – 4568 осіб.

Таблиця 2. 3.

**Аналіз структури персоналу на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна»  
(розраховано за даними [ 65 ])**

показники	2012		2013		відхилення	
	Чисельність, осіб	Частка, %	Чисельність, осіб	Частка, %	Абсолютне осіб	Відносна, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2877	100	4568	100	+1691	+58,8
адміністративно-управлінський персонал	189	6,5	291	6,4	+102	+53,9
-робітники	2158	75,0	3514	76,9	+1356	+62,8
-допоміжний персонал	530	18,45	763	16,7	+233	+43,9
Середньооблікова кількість штатних працівників, на кінець року, осіб	3223	100	4908	100	+1685	+52,28
<b>Освітній рівень</b>						
Повна вища освіта	767	23,8	1374	28,0	607	79,14
Неповна та базова вища освіта	189	5,9	407	8,3	218	115,3
Середня спеціальна та загальна середня освіта	2267	70,3	3127	63,7	860	37,9

За аналізований період ( табл. 2.3) середньооблікова чисельність працівників збільшилась на 1691 особу ( на 58,8%), що пов'язане із збільшенням виробничих потужностей та відкриттям у 2013р Чернівецького невідокремленого віддаленого структурного підрозділу. Частка робітників є найвищою – 75,0% у 2012р. та 76,9% у 2013 р. Частка допоміжного персоналу відповідно становить 18,45% та 16,7%. Найменшою є частка управлінського персоналу – 6,5 % (2012р.) та 6,4% 2013р.). Зростання чисельності управлінського персоналу становило у 2013р. - 53,9%, чисельність робітників зросла на 62,8% (1356 осіб), чисельність допоміжного персоналу зросла на 43,9% (на 233 особи). Позитивним є те, що кількість робітників зростає випереджаючими темпами порівняно з чисельністю допоміжного персоналу.

В освітній структурі переважає персонал з середньою спеціальною та загальною середньою освітою (70,3% у 2012р. і 63,7% у 2013р.). Працівників із повною вищою світою є 23,8% (2012р.) та 28,0% у 2013р.

Найменшою є частка працівників із неповною та базовою вищою освітою. (див. табл. 2.3 ). Проте, дана освітня структура не відіграє важливої ролі в ефективній діяльності підприємства, абсолютно не впливає на зниження результатів діяльності, оскільки працівники з низьким освітнім рівнем – це робітники, які виконують низько кваліфіковану рутинну роботу, крім того безпосередньо на підприємстві здійснюється теоретична та практична підготовка робітників до виконання їх виробничих завдань.

Щодо вікової структури, то найбільше осіб у віці від 15 до 34 років (69%) , тобто, молодих, активних, працездатних працівників. Це зумовлено високим ритмом роботи на підприємстві, який особи старшого віку не витримують. Коппанія славиться саме залученням молодих спеціалістів, які б могли довший час працювати на підприємстві, і дещо мінімізувати витрати на вивільнення, навчання та перенавчання працівників на підприємстві.

У таблиці 2.4 нами проаналізовано основні показники фінансово-економічної діяльності підприємства.

Таблиця 2. 4

**Аналіз фінансово-економічних показників діяльності  
ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» ( розраховано за даними [ 65 ] )**

Показники	2011	2012	2013	Відхилен- ня 2013/2012 +,- (%)
Обсяг валової продукції, тис. грн.	445 062	797 001	116 879	-680 122 -14,7%
Обсяг товарної продукції. тис. грн.	444 713	185 118	273 365	+88 247 +47,7%
Собівартість реалізованої продукції , тис. грн..	332 405	156 231	104 945	-51 286 -7,1%
Чистий прибуток, збиток, тис. грн..	19 549	37 888	47 446	+9 558 +25,2%
Рентабельність продукції %	33,8	74,8	75,9	1,1%
Рентабельність підприємства, %	4,3	6,3	8,6	+2,3%
Частка собівартості у обсягу товарної продукції	74,7%	84,4%	38,4%	-46%

Рентабельність продукції як і загальна рентабельність підприємства має тенденцію до зростання (на 2,3% у 2013р). це свідчить що підприємство є прибутковим та фінансово стабільним ( стійким). Позитивним є зменшення частки собівартості продукції в обсягу товарної продукції, це свідчить про потенційне зростання прибутку підприємства у майбутньому.

На підприємстві існує достатньо високий рівень плинності кадрів, зумовлений на нашу думку, надто високими нормами виробітку, високм темпом роботи та інтенсивнісю праці у нічний час (для робітників основного виробництва).

## **2.2. Вивчення механізму узгодження заробітної плати працівників з результатами їх праці.**

Менеджери з персоналу на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» організують роботу з персоналом у відповідності до загальних цілей розвитку підприємства і конкретними напрямками кадрової політики для досягнення ефективного використання і професійного удосконалення працівників. У HR-службі (відділі з персоналу) працює 28 працівників, з яких 24 мають повну вищу освіту, 4 – середню спеціальну. Середній вік працівників - 32 роки.

Організаційна структура відділу персоналу є наступною:

- підвідділ кадрової роботи;
- підвідділ пошуку, підбору і розвитку персоналу;
- підвідділ професійного навчання;
- підвідділ компенсацій та пільг;
- медична служба;
- фахівець з внутрішніх комунікацій;
- фахівець з організації майнової та особистої безпеки

У таблиці 2. 5. нами наведено перелік функцій, які виконують фахівці з менеджменту персоналу, оскільки підвідділ пошуку, підбору і розвитку персоналу здійснює роботу з розроблення системи мотивації персоналу, використання засобів індивідуального стимулювання праці, заходів морального заохочення; управління трудовою мотивацією.

Таблиця 2.5.

**Функціональна структура системи управління персоналом на ТзОВ  
«СЕ Борднетце-Україна» ( за даними [ 65 ] )**

Функціональна підсистема	функції	виконавець
<b>Планування, прогнозування та маркетинг персоналу</b>	Розробка стратегії управління персоналом; аналіз кадрового потенціалу; аналіз ринку праці, планування та прогнозування потреби в працівниках; визначення критеріїв відбору персоналу; забезпечення персоналом відповідно до загальних цілей розвитку підприємства; поточна періодична оцінка персоналу.	Підвідділ пошуку, підбору і розвитку персоналу
<b>Оформлення та облік кадрів, кадрове діловодство</b>	Облік особового складу, ведення кадрової документації, оформлення найму працівників, переведення, звільнення відповідно до чинного законодавства; формування і ведення особових справ, заповнення особистих карток, ведення трудових книжок, ведення обліку надання відпусток	Підвідділ кадрової роботи
<b>Розвиток персоналу</b>	Навчання по G-STARS, перепідготовка та підвищення кваліфікації, контроль за дотриманням процесу «РІКА-РІКА» на виробництві. Робота з кадровим резервом, планування та контроль ділової карєри	Підвідділ професійного навчання  Підвідділ пошуку, підбору і розвитку персоналу
<b>Умови праці</b>	Дотримання вимог психології та фізіології праці, вимог охорони праці і техніки безпеки	Підвідділ охорони праці
<b>Стимулювання праці</b>	Розробка системи мотивації персоналу, використання засобів морального заохочення; управління трудовою мотивацією	Підвідділ пошуку, підбору і розвитку персоналу
<b>Соціальна інфраструктура</b>	Організація харчування працівників, управління житлово-побутовим обслуговуванням, організація транспортного перевезення працівників; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку.	Підвідділ компенсацій і пільг.  Медична служба

Планування потреби у працівниках на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» передбачає оцінку кількісного та якісного складу наявних працівників. Підвідділом пошуку, підбору і розвитку персоналу проводиться аналіз



ефективності використання персоналу, перевірка раціональності та оптимального розподілу виконуваних функціональних обов'язків, формулювання кваліфікаційних вимог. Також проводиться аналіз продуктивності праці та можливої економії чисельності за рахунок її зростання.

Для визначення механізму узгодженості заробітної плати працівників з результатами їх праці проводиться поточна оцінка працівників (щомісячно). Оцінюється виконання працівником норм виробітку, зростання продуктивності праці, структура та зміст виконуваної роботи. Результати даної оцінки є основою для нарахування премії за продуктивність.

Оцінка працівників здійснюється за наступними критеріями:

- результати роботи на ділянці (їх кількість та якість), порядок та чистота на робочому місці; відсутність рекламаций;
- надійність: знання фаху, лояльність до компанії;
- ініціативність: здатність до покращення роботи, вирішення проблеми;
- самостійність: гнучкість, точність, цілеспрямованість;
- робота в команді: дисципліна на ділянці.

Кожен критерій оцінюється відповідною кількістю балів залежно від ступеня реалізації критерію:

не відповідає очікуванню «0»; відповідає не в повному обсязі – «1»; відповідає очікуванню – «1,5-2»; дещо перевищує очікування – «2,5-4»; суттєво перевищує очікування – «2,5-6». Максимально можлива кількість балів – 20, що означає нарахування 20% премії до основної заробітної плати.

Після проведення оцінювання здійснюється порівняння фактичних результатів з очікуваними, визначається місце, яке займає окремий робітник серед інших, приймається рішення про призначення йому розміру премії.

Для управління персоналом на основі мотивації в ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» попередньо проводиться виявлення схильностей та інтересів працівника з урахуванням його персональних та професійних

здібностей, визначення мотиваційних можливостей і альтернатив як в колективі так і для конкретної особи.

Засоби матеріальної та нематеріальної мотивації на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» наведено нами у вигляді табл. 2. 6.

**Таблиця 2.6.**

**Матеріальні та нематеріальні методи мотивації праці на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» (складено за даними [65] )**

<b>Матеріальне стимулювання</b>	<b>Нематеріальне стимулювання</b>
Основна заробітна плата (за виконання норм виробітку, часу)	Залучення працівників до управлінських процесів
Премії за результати роботи: премія за продуктивність для робітників ; · - премія за професійні успіхи для допоміжних працівників ; · - премія за професійні успіхи для службовців ; · - премія за присутність для робітників та допоміжних працівників; · - спеціальна премія для робітників – за чистоту і порядок на роб.місці (2-4% від ставки).	Конкурси для виявлення кращих працівників (проект «лідер»)
Доплати: За роботу у вечірній і нічний час; – оплата понаднормової праці в подвійному розмірі; – оплата днів тимчасової втрати працездатності (лікарняних)	Кар'єрне просування
Надбавки	Стимулювання працівників наданням вільного часу
Додаткові матеріальні виплати (соц. пакет): -часткова оплата вартості обідів за рахунок підприємства; – транспортування з повною оплатою зі сторони підприємства.	Корпоративні заходи, свята та ін.
Участь працівників у прибутку підприємства	Надання соціальних послуг (соц. пакет - медичне страхування, гнучкий робочий графік для адміністративного персоналу)
Виплати за підсумками роботи за рік (тринадцята зарплата)	Постійна комунікація між працівниками: · інформаційні стенди; · електронна інформаційна мережа; · корпоративна газета.

Іншими формами мотивації працівників на «СЕ Борднетце-Україна», є можливість підвищення як кваліфікації безпосередньо на підприємстві (внутрішні та зовнішні тренінги, семінари; мовні курси) так і за кордоном, що в майбутньому дасть змогу отримувати більшу заробітну плату.

Для покращення ефективності роботи HR- служби щодо розробки системи мотивації працівників функціонують такі програми роботи з персоналом, які сприяють покращенню результатів роботи: проведення вправ G-STARS; програма менеджменту ідей - електронна система Lotus Notes. При цьому важливо розуміти, які навички та здібності персоналу найбільш важливі для конкурентоспроможності компанії, які програми або методи роботи з персоналом допоможуть компанії максимально розвинути або придбати ці навички та здібності.

Оскільки основним критерієм ефективності діяльності служби управління персоналом є її здатність досягати стратегічних цілей розвитку підприємства, то важливо постійно переглядати функції служби персоналу з точки зору стратегії компанії: яку методичку слід змінити або доповнити, від чого відмовитися, які процедури і процеси, які застосовуються або розроблені службою персоналу, найбільш ефективно допомагають компанії управляти працівниками.

Безперечно, оплата праці відіграє важливу роль в мотиваційному механізмі на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» . Оплата праці для керівників та фахівців здійснюється на основі посадових окладів, заробітна плата робітникам нараховується на основі відрядно-преміальної системи (виконання та перевиконання норм виробітку). На досліджуваному підприємстві не існує заборгованості по заробітній платі, хоча вся інформація щодо розмірів заробітної плати вважається конфіденційною.

З метою підвищення стимулюючого впливу управлінських працівників на покращення кінцевих результатів, підвищення ефективності виробництва та якості праці ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» здійснюється преміювання керівників та фахівців. Преміювання відбувається за основні результати

діяльності та проводиться з фонду оплати праці за результатами роботи товариства. Загальний розмір премій може сягати до 100% посадового окладу пропорційно до відпрацьованому часу.

Крім мотиваційних заходів, що заохочують персонал підприємства до активних дій (див. табл. 2.6), на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» передбачені певні заходи впливу у випадку порушення технології чи трудової дисципліни. Наприклад, грошові стягнення здійснюються за допущені порушення виробничого чи технологічного режимів, порушення трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку (а саме - спізнення на роботу, передчасне залишення робочого місця, прогули, поява на роботі у нетверезому стані); нанесення матеріальних збитків підприємству, крадіжки власності.

Заходи щодо нематеріальної мотивації (наприклад, похвала; · свобода у прийнятті власних рішень (в межах своїх повноважень); · можливість професійного навчання; · можливість участі у проектах; · співпраця, створення дружньої атмосфери у колективі) на підприємстві мають позитивне значення, оскільки мотивують працівників до прояву ініціативності, зростання рівня дисциплінованості, підвищення якості праці і лояльності до підприємства.

Також, значна увага надається питанню організації охорони та дисципліни праці на підприємстві з точки зору її мотиваційного ефекту. Керівництво підприємства та HR-служба слідкує за формуванням безпечних умови праці для своїх працівників та здійснює контроль за дотриманням правил трудової дисципліни та безпеки праці. Наприклад, застосування методу 5 S - комплекс із п'яти методологічних кроків, спрямованих на організацію, впорядкування та підтримання досягнутого порядку на робочому місці. Мотиваційний ефект полягає в тому, що ефективна організація охорони праці сприяє підвищенню продуктивності праці і належному ставленню до результатів своєї роботи.

На підприємстві повністю автоматизований бухгалтерський облік, склади сировини, готової продукції. Автоматизовані інформаційні потоки

роботи з клієнтами; оформлення вантажних документів; розрахунки щодо заробітної плати; подача документів про доходи до податкової адміністрації і в пенсійний фонд. Велика увага приділяється автоматизації виробництва.

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

### **2.3. Дослідження індивідуальних інструментів стимулювання працівників на ТзОВ «СЕ Борднетце Україна».**

Сумарний фонд оплати праці Товариства визначається як сума заробітної плати всіх категорій працівників, яка визначена у калькуляції собівартості виробів, продукції (у базовому періоді). Фонд оплати праці, що підлягає розподілу, за поточний місяць збільшується (чи зменшується) залежно від частки коштів на оплату праці в загальній сумі доходу від реалізації продукції, послуг підприємства за звітний місяць.

З фонду оплати праці, що підлягає розподілу між підрозділами віднімаються: сума обов'язкових відрахувань до державних фондів; ЄДПФО; військовий збір; сума заробітної плати працівників, що працюють за контрактом.

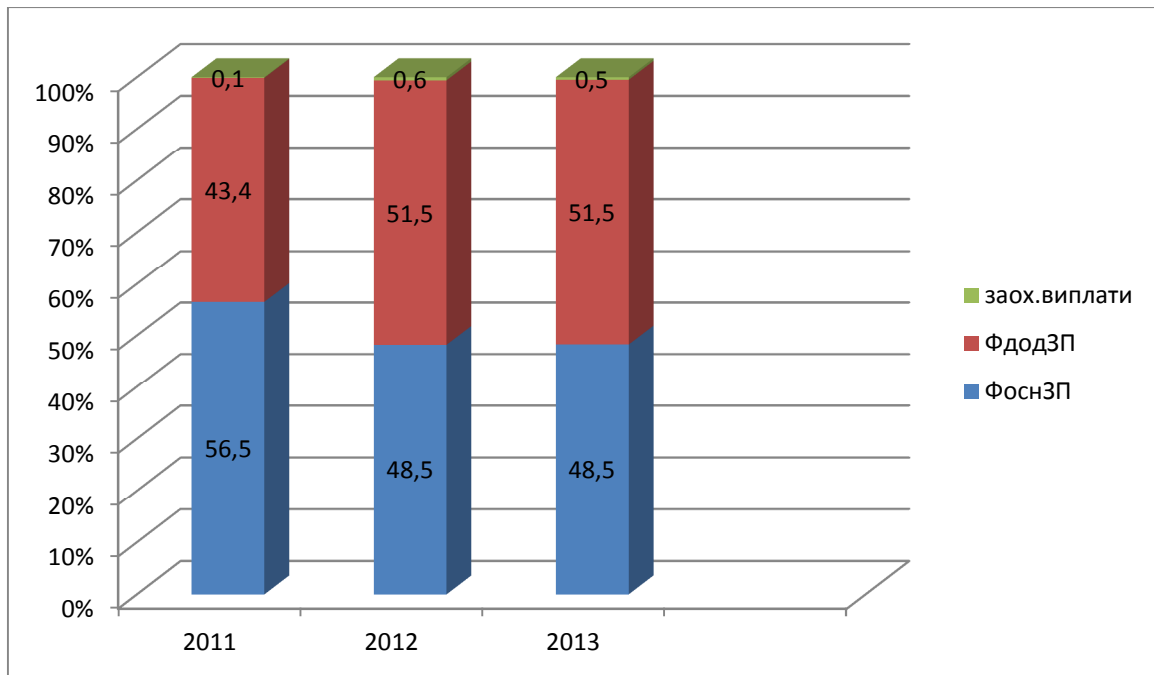
Аналіз структури та використання фонду оплати праці на на ТзОВ «СЕ Борднетце Україна» у 2011-2013рр. наведений нами у табл. 2. 7.

Таблиця 2.7.

**Структура фонду оплати праці на ТзОВ «СЕ Борднетце Україна»**  
( розраховано за даними [ 65 ] )

	2011		2012		2013	
	Обсяг, тис. грн	Частка, %	Обсяг, тис. грн	Частка, %	Обсяг, тис. грн	Частка, %
Фонд оплати праці, всього	<b>93 108,9</b>	<b>100</b>	<b>105843,4</b>	<b>100</b>	<b>198054,5</b>	100
Фонд основної заробітної плати	52609,6	<b>56,5</b>	51350,6	<b>48,5</b>	96087,4	<b>48,5</b>
Фонд додаткової заробітної плати	40 400,1	<b>43,4</b>	54 492,8	<b>51,5</b>	101 967,1	<b>51,5</b>
<b>З нього:</b> Доплати і надбавки до тарифних ставок і посадових окладів	14060,2	15,1	14093,9	13,3	26372,6	13,35
Премії та винагороди, що носять систематичний характер	26339,9	28,3	29759,2	28,12	75594,5	38,2
Заохочувальні та компенсаційні виплати	99,2	<b>0,11</b>	601,3	<b>0,57</b>	954,7	<b>0,48</b>

З даних табл. 2.7. видно, що фонд основної заробітної плати на підприємстві становить 56,5% у 2011р. та 48,5% у 2013р. (зменшення на 8,1%). З даних табл. 2.7. та рис. 2.2. видно, що додаткова частина заробітку працівників на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» становить більшу частину, ніж основна (тарифна частина) – 51,5%.



**Рис. 2.2. Структура фонду оплати праці ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» у 2011-2013рр. ( складено автором)**

Політика компанії щодо оплати праці спрямована на те, що загальний розмір заробітку працівників ставиться в залежність від основних показників чи результатів роботи: для робітників це виконання норм виробітку, зростання індивідуальної продуктивності праці, а для управлінського персоналу розмір загального заробітку залежить від виконання ключових показників діяльності. Зокрема, на преміювання витрачається 28% з фонду додаткової заробітної плати. Зовсім незначну частину складають заохочувальні та компенсаційні виплати – 0,5%.

Така ситуація на підприємстві суперечить вимогам щодо структури фонду оплати праці, згідно з якими організація оплати праці буде ефективною тоді, коли частка основної заробітної плати буде дорівнювати хоча б 70% (оптимально 75%). Висока частка додаткової заробітної плати призводить до низької ефективності витрат на оплату праці, оскільки вона не прямо пов'язана з основними результатами діяльності. Низька частка основної зарплати вказує на низький розмір гарантованої частини заробітної



плати працівників, що зменшує мотиваційний вплив на персонал, їх задоволеність працею, збільшує плинність.

Визначимо, які фактори вплинули на зміну величини фонду оплати праці підприємства (табл. 2.8.).

**Таблиця 2.8.**

**Фактори впливу на динаміку фонду оплати праці на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» у 2012-2013рр. (розраховано за даними [ 65 ])**

	2012	2013	відхилення	
			Абсолютне +, -	Відносне, %
<b>Фонд оплати праці, тис. грн.</b>	105 843,4	198054,5	+92211,1	+87,1%
<b>Середньоспискова чисельність працівників, осіб</b>	2877	4908	+2031	+70,6
<b>Середньорічна заробітна плата, грн.</b>	36 789,5	40 353,4	+3563,9	+9,7
<b>Середньомісячна заробітна плата, грн</b>	3065,8	3362,8	+297	1,1%

Фонд оплати праці залежить від середньої заробітної плати та середньоспискової чисельності працівників і розраховується як їх добуток:

$$\text{ФОП} = \text{СЗП} \times \text{ССЧ},$$

де СЗП – середня заробітна плата;

ССЧ – середньоспискова чисельність працівників.

Вплив зміни середньої заробітної плати на зміну фонду оплати праці визначається за формулою:

$$\Delta \text{ФОП}_{\text{сзп}} = \Delta \text{СЗП} \times \text{ССЧ}_{\text{пл}},$$

де  $\Delta \text{СЗП}$  - зміна середньої заробітної плати;

$\text{ССЧ}_{\text{пл}}$  – планова середньоспискова чисельність працівників.

Вплив зміни середньоспискової чисельності працівників на фонд оплати праці визначається за формулою:

$$\Delta\text{ФОПссч} = \Delta\text{ССЧ} \times \text{СЗПфакт}$$

Розрахуємо вплив зміни середньої заробітної плати на зміну фонду оплати праці у 2012-2013р. на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна»:

$$\Delta\text{ФОПсзп} = 3563,9 \times 2877 = 10\,253\,340,3 \text{ грн.}$$

Розрахуємо вплив зміни середньоспискової чисельності працівників на зміну фонду оплати праці у 2012-2013рр. на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна»:

$$\Delta\text{ФОПссч} = 2031 \times 40353,4 = 81\,957\,755,4 \text{ грн.}$$

Отже, збільшення чисельності працівників на 2031 особу (70,6%) зумовило збільшення фонду оплати на 10253340,3 грн., а збільшення розміру середньорічної заробітної плати на 3563,9 грн. (на 9,7%) спричинило зростання фонду оплати праці на 81 957 755,4 грн. Таким чином, зростання заробітної плати більшою мірою вплинуло на збільшення фонду оплати праці, ніж збільшення чисельності персоналу.

Вагоме значення для аналізу оплати праці на підприємстві має дослідження розподілу працівників за розміром заробітної плати (табл. 2.9.)

Таблиця 2.9.

**Розподіл працівників за розмірами заробітної плати на ТзОВ «СЕ  
Борднетце-Україна» у 2013р. (складено за даними [ 65 ]**

Розмір заробітної плати	Сума, грн	Частка, %
Чисельність штатних працівників , яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, всього	<b>4657</b>	<b>100</b>
До 1500,00	168	<b>3,6</b>
Від 1500,0 до 2000,00	182	<b>3,9</b>
2000,01 до 2500,00	806	<b>17,3</b>
2500,01 до 3000,00	1686	<b>36,2</b>
3000,01 по 3500,00	983	<b>21,1</b>
Від 3500,01 до 4000,00	373	<b>8,0</b>
Від 4000,01 до 5000,00	259	<b>5,6</b>
Від 5000,01 до 10000,00	196	<b>4,2</b>
Понад 10000,00	4	<b>0,1</b>

Аналізуючи дані табл. 2.9. можна зробити висновки, що на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» найбільше працівників (1686 або 36,2% ) отримували заробітну плату в межах 2500 до 3000 грн., 21,1% (983 особи ) – в розмірі від 3000 до 3500 грн. Заробіток понад 10 грн. тис. отримувало тусього 4 особи (0,1%). Тиким чином, на підприємстві спостерігається значна диференціація розміру середньої заробітної плати, що з одного боку, створює нерівність (в допустимих межах) в оплаті праці робітників та управлінців (службовців), а з іншого - стимулює працівників підвищувати рівень кваліфікації, покращувати кількісні та якісні результати роботи (диференціація в межах однієї категорії персоналу).

Для визначення конкурентоспроможності заробітної плати на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» порівняємо розмір середньомісячної заробітної плати на підприємстві, в регіоні, країні та по галузі (табл.. 2.10).

Таблиця 2.10.

**Порівняльний аналіз динаміки середньої заробітної плати на на  
ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» в регіоні, країні та по галузі  
автомобілебудування. (розраховано автором)**

	2011	2012		2013	
		грн	Темп приросту,%	грн	Темп приросту,%
Середньомісячна заробітна плата ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна, грн	2768	3066	10,77%	3363	9,69%
Середньомісячна заробітна плата в Україні	2633	3026	14,93%	3265	7,9%
Середньомісячна заробітна плата в Тернопільській обл.	1871	2185	16,78%	2359	7,96%
Середня заробітна плата в галузі	2926	3315	13,29%	3547	7,0%

Рівень середньої заробітної плати на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна у 2011-2013рр. був вищим, ніж в Україні та Тернопільській області зокрема, проте, дещо нижчим (5%), ніж в галузі автомобілебудування. У 2012р. темп приросту заробітної плати на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна відставав від темпу приросту по Україні, Тернопільській обл., та по галузі, однак у 2013р. заробітна плата на підприємстві зростала швидшими темпами, що пов'язане із покращенням фінансових результатів діяльності підприємства.

**Політика щодо оплати та стимулювання праці на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна»** відповідає загальній стратегії розвитку підприємства та стратегії розвитку системи управління персоналом. Політика з оплати та стимулювання праці містить такі складові положення:

- ✓ конкурентоспроможна оплата праці – рівень середньої заробітної плати на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» є вищим ніж середній в Тернопільській обл. та загалом по Україні (станом на 2013р.), але дещо нижчий, ніж в автомобілебудуванні.

- ✓ дотримується принцип внутрішньої справедливості в оплаті праці (оплата змінюється (допустимий рівень диференціації в оплаті праці) залежно від індивідуальних показників роботи, компетентності або кваліфікації);
- ✓ пріоритети в системі винагороди – визнання необхідності винагороди робітників, які найбільшою мірою впливають на загальні показники роботи;
- ✓ відсутність дискримінації в оплаті залежно від статі та віку ;
- ✓ зрозумілість для працівника його оплати (щомісяця, разом із зарплатою працівники підприємства отримують лист, де вказано розмір заробітку, за які показники нараховано премію, доплати надбавки, стягнення та суму податку).

Крім того суттєвий стимулюючий ефект на підприємстві мають і різноманітні соціальні програми, а саме:

- проведення безкоштовної вакцинації, забезпечення працівників вітамінами;
- транспортування у непланові зміни;
- забезпечення гарячими обідами з частковою оплатою зі сторони підприємства;
- можливість лікування в санаторії;
- можливість організації відпочинку дітей працівників у літніх таборах;
- проведення одноразових акцій, свят, спортивних змагань;
- привітання працівників подарунками на свята;
- привітання з Днем народження, професійними успіхами;
- оренда спортивного залу для тренувань з футболу та волейболу;
- оплата занять з аеробіки; оренда тренажерного залу;
- медичне страхування працівників.

Оцінка ефективності мотиваційної системи проводиться один раз на рік відповідно до плану роботи відділу шляхом проведення соціологічного опитування, за результатами якого формується план мотиваційних заходів на наступний рік.

Уважне ставлення з боку керівництва, відповідно, спонукає працівників підвищувати свою трудову активність. Проте, всі пільги та заохочення повинні бути економічно виправданими і достатніми для ефективної системи мотивації праці.

## 2.4. Оцінювання ефективності системи стимулювання на підприємстві

Кожен виробничий підрозділ і кожен працівник через свої виробничі завдання та результати праці має бути зорієнтований на досягнення кінцевої мети діяльності компанії. У цьому випадку конкретна праця кожного працівника буде завжди корисною щодо інтересів організації.

Для дослідження ефективності системи стимулювання (з використанням методики [73]) на досліджуваному підприємстві нами проведено діагностику діючої системи стимулювання праці та її впливу на результати діяльності промислового підприємства на основі системи показників, що характеризують складові (табл. 2. 11 ):

- Збалансованість систем стимулювання (показники  $Kзб1-Kзб3$ )
- Рентабельність систем стимулювання (показники  $Kрен1-Kрен3$ )
- Ресурсомісткість систем стимулювання (показники  $Kрес1-Kрес4$ )
- Продуктивність систем стимулювання (показники  $Kпр1-Kпр2$ )

Таблиця 2. 11

**Основні показники оцінювання ефективності  
системи стимулювання на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна»  
(розраховано за методикою [ 73 ] )**

Показники	Розрахунок
Питома частка основної заробітної плати в загальному обсязі ФОП $K_{зб1}$	$K_{зб1} = \frac{\text{ФоснЗП}}{\text{ФОП}} \times 100$
Питома частка додаткової заробітної плати в загальному обсязі ФОП $K_{зб2}$	$K_{зб2} = \frac{\text{ФдодЗП}}{\text{ФОП}} \times 100$
Питома частка інших заохочувальних та компенсаційних виплат $K_{зб3}$	$K_{зб3} = \frac{\text{ЗаохКомпвиплати}}{\text{ФОП}} \times 100$
Зарплатовіддача $K_{рен1}$	$K_{рен1} = \frac{\text{Обсяг продукції}}{\text{ФОП}}$
Рентабельність ФОП $K_{рен2}$	$K_{рен2} = \frac{\text{Обсяг прод-ї} \times \text{Рентабельність прод-ї} / 100}{\text{ФОП}} \times 100$
Прибуток в розрахунку на 1 грн ФОП $K_{рен3}$	$K_{рен3} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{ФОП}}$
Середня заробітна плата $K_{рес1}$	$K_{рес1} = \frac{\text{ФОП}}{\text{ССЧпрацівників}}$
Питома частка ФОП у собівартості продукції $K_{рес2}$	$K_{рес2} = \frac{\text{ФОП}}{\text{Собівартість прод-ї}} \times 100$
Рівень витрат заробітної плати на 1 грн випущеної продукції $K_{рес3}$	$K_{рес3} = \frac{\text{ФОП}}{\text{Обсяг випущеної продукції}}$
Співвідношення між темпом зростання ФОП і валовими доходами підприємства $K_{рес4}$	$K_{рес4} = \frac{\text{ФОПфакт} - \text{ФОПмин}}{\text{ВДфакт} - \text{ВДмин}}$
Продуктивність праці $K_{нр1}$	$K_{нр1} = \frac{\text{Обсяг продукції}}{\text{ССЧ}}$
Співвідношення між темпом зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати $K_{нр2}$	$K_{нр2} = \frac{\text{ППрфакт} - \text{ППрмин}}{\text{СЗПфакт} - \text{СЗПмин}}$

Послідовність проведення аналізу за даною методикою така:

- вводиться інтегральний показник  $I_{ef}$  оцінки ефективності систем стимулювання персоналу підприємства;
- проводиться аналіз за розглянутими вище показниками,



- розраховується інтегральний показник оцінки ефективності систем стимулювання персоналу підприємства,
- ухвалюються рішення щодо формування підсистем стимулювання персоналу підприємства.

За нашими розрахунками Індексу ефективності оцінювання систем стимулювання персоналу на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» він знаходиться в межах  $0,45 < I_{ef} \leq 0,75$  –це зона нормального рівня ефективності систем стимулювання персоналу підприємства.

На нашу думку, аналіз за запропонованими чотирма складовими дає змогу комплексно оцінити ефективність систем стимулювання, їх вплив на результативність діяльності промислового підприємства.

Дослідження дієвих важелів активізації трудової діяльності персоналу зумовило необхідність здійснення вибіркового соціологічного опитування працівника на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна (нами обрано фахівця із внутрішніх комунікацій HR-служби) для діагностики його рівня вмотивованості.

Вмотивовані працівники зорієнтовані на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства та формують його мотиваційний потенціал. Визначення мотиваційного потенціалу підприємства охоплює виявлення мотиваційних потреб працівників та вимірювання ступеня задоволеності цих потреб.

В дипломній роботі нами проведемо оцінку мотиваційного потенціалу ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна. Для цього ми застосували такий інструментарій як мотиваційний профіль [64, с. 181]. Цей профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру є лише одним з десяти.

Ми визначили зміст десяти мотиваційних чинників працівника (фахівця) ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна. (табл. 2.12.).

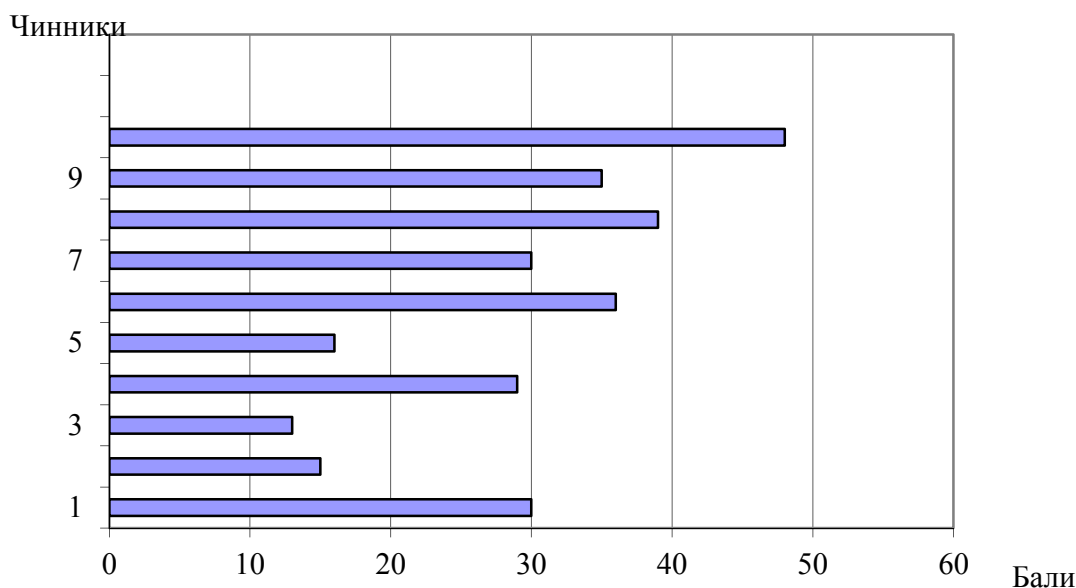
**Таблиця 2.12**

**Чинники мотивації працівника ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна»**  
(складено автором)

п/п	Мотиваційні чинники	Зміст мотиваційного чинника
1	Високий розмір заробітку	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, перелік доплат та бонусів
2	Умови праці	Потреба мати хороші, сприятливі умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та терміни її виконання
4	Робота в сильній управлінській команді	Потреба мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи особи
78	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
8	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
9	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
10	Самовдосконалення та розвиток	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості

Працівникові (фахівцеві із внутрішніх комунікацій), що підлягав опитуванню було запропоновано вибрати ті чинники, які для нього (на його думку) є більш значимими, чи менш значимими через відповідну кількість балів.

Результати опитування працівника ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» можна виразити на рис.2.3.



**Рис. 2.3. Мотиваційний профіль фахівця ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» (складено автором)**

Для визначення ступеня задоволеності виявлених потреб потрібно виявити в процесі опитування ступінь задоволеності потреб працівника підприємства за кожним мотиваційним чинником. Для цього ступінь задоволеності чинником визначається на шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1. При цьому значення 0 - відповідає визначенню «цілком незадоволений», а 1 – «цілком задоволений».

При проведенні розрахунку ми переводили отримані під час тестування бали у шкалу від 0 до 1. Для цього максимальний бал приймається за 1, а інші визначаються шляхом відношення до нього (табл. 2.13).

**Таблиця 2.13**

**Значимість чинників мотивації працівника ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» та їх задоволеність (складено автором)**

Номер чинника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимість чинника	0,7	0,4	0,4	0,7	0,4	0,9	0,8	0,9	0,8	1,0
Ступінь задоволеності потреб (С)	0,5	1,0	1,0	1,0	0,9	0,7	0,9	0,5	0,5	0,6

Для визначення мотиваційного потенціалу ( $M_{пр}$ ) цього працівника необхідно додати всі значення ступеня задоволеності виявлених потреб (С). Таким чином, мотиваційний потенціал (вмотивованість працівника) через ступінь задоволеності мотиваційних потреб визначається за формулою:

$$M_{пр} = C1 + C2 + C3... + C12 \quad [64]$$

Підставивши у формулу значення з табл 2.13., отримуємо значення мотиваційного потенціалу опитаного фахівця, воно дорівнює 7,6. Згідно з шкалою значень мотиваційного потенціалу видно, що у цього працівника мотиваційні потреби більше задоволені, ніж незадоволені.

Шкала значень мотиваційного потенціалу має наступний вигляд (рис.2.4).

Цілком незадоволені		Більше незадоволений ніж задоволений		Щось середнє		Більше задоволений, ніж незадоволений		Повністю задоволений	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Рис. 2.4. Шкала значень мотиваційного потенціалу працівника (внутрішніх комунікацій HR-служби) ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» (складено автором)**

Мотиваційний потенціал підприємства розраховують шляхом додавання значень мотиваційного потенціалу опитаних працівників і отриману суму поділити на кількість опитаних працівників.

Звичайно, в питаннях мотивації потрібно працювати з кожною людиною окремо. Але значення мотиваційного потенціалу підприємства може дати чітку характеристику роботи керівництва зі своїм персоналом, наскільки персонал мотивований для досягнення цілей підприємства.

Отже, можна сказати, що на стратегічному рівні ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» проводиться такий тип кадрової політики щодо управління зацікавленістю персоналу в своїй праці у якому гармонійно поєднується комплекс стимулюючих впливів і мотиваційного управління персоналом, при базовому характері мотиваційної політики. Цей підхід можна вважати найбільш оптимальним. Як правило, така політика здійснюється розвиненими в усіх відношеннях організаціями, в яких вже сформована

ціннісна корпоративна культура при та справедливий механізм винагороди працівників.

## **Висновки до II розділу**

Об'єктом нашого дослідження є компанія ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна», (м. Тернопіль), яка займається виготовленням кабельно-провідникової продукції для автомобілів (для концерну «Фольксваген»). (Суцільна кабельна мережа складається з конструкційних модулів та забезпечує електричну функціональність автомобіля).

Місія «СЕ Борднетце-Україна» - «Ми одержуємо прибутки для того, щоб гарантувати і покращувати продуктивність нашого підприємства».

Управління підприємством SEBN-UA орієнтоване на процесах. Середньооблікова чисельність працівників у 2013р. зросла на 58,8%, що пов'язане із збільшенням виробничих потужностей та відкриттям у 2013р Чернівецького невідокремленого віддаленого структурного підрозділу. Частка робітників є найвищою – 75,0% у 2012р. та 76,9% у 2013 р. Частка допоміжного персоналу відповідно становить 18,45% та 16,7%. Найменшою є частка службовців – 6,5 % (2012р.) та 6,4% 2013р.). Позитивним є те, що кількість робітників зростає випереджаючими темпами порівняно з чисельністю допоміжного персоналу. В освітній структурі переважає персонал з середньою спеціальною та загальною середньою освітою (70,3% у 2012р. і 63,7% у 2013р.).

Підприємство є прибутковим та фінансово стабільним ( стійким). Позитивним є зменшення частки собівартості продукції в обсягу товарної продукції, це свідчить про потенційне зростання прибутку підприємства у майбутньому. На підприємстві існує достатньо високий рівень плинності кадрів, що свідчить про існуючі проблеми щодо системи мотивування та стимулювання до праці.

Для визначення механізму узгодженості заробітної плати працівників з результатами їх праці проводиться поточна оцінка працівників (щомісячно). Оцінюється виконання працівником норм виробітку, зростання продуктивності праці, структура та зміст виконуваної роботи. На підприємстві діє широка система матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

Безперечно, оплата праці відіграє важливу роль в мотиваційному механізмі на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна». Оплата праці для керівників та фахівців здійснюється на основі посадових окладів, заробітна плата робітникам нараховується на основі відрядно-преміальної системи (виконання та перевиконання норм виробітку). На досліджуваному підприємстві не існує заборгованості по заробітній платі, хоча вся інформація щодо розмірів заробітної плати вважається конфіденційною.

Заходи щодо нематеріальної мотивації (наприклад, похвала; можливість професійного навчання; можливість участі у проектах) на підприємстві мають позитивне значення, оскільки мотивують працівників до прояву ініціативності, зростання рівня дисциплінованості, підвищення якості праці і лояльності до підприємства.

Загальна структура фонду плати праці на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» така: фонд основної заробітної плати становить 48,5% у 2013р. (зменшення на 8,1%). фонд додаткової заробітної плати – 51,5%, інші заохочувальні виплати - 0,5%. Політика компанії щодо оплати праці спрямована на те, що загальний розмір заробітку працівників ставиться в залежність від основних показників чи результатів роботи: для робітників це виконання норм виробітку, зростання індивідуальної продуктивності праці, а для управлінського персоналу розмір загального заробітку залежить від виконання ключових показників діяльності. Низька частка гарантованої частини заробітної плати працівників зменшує мотиваційний вплив на персонал, їх задоволеність працею, збільшує плинність на підприємстві.

Рівень середньої заробітної плати на ТЗОВ «СЕ Борднетце-Україна у 2011-2013рр. був вищим , ніж в Україні та Тернопільській області зокрема, проте, дещо нижчим (5%), ніж в галузі автомобілебудування – 3363 грн.

Політика щодо оплати та стимулювання праці на ТЗОВ «СЕ Борднетце-Україна» відповідає загальній стратегії розвитку підприємства та стратегії розвитку системи управління персоналом. Політика з оплати та стимулювання праці містить такі складові положення:

- ✓ конкурентоспроможна оплата праці;
- ✓ дотримується принцип внутрішньої справедливості в оплаті праці (оплата змінюється (допустимий рівень диференціації в оплаті праці) залежно від індивідуальних показників роботи, компетентності або кваліфікації);
- ✓ пріоритети в системі винагороди – визнання необхідності винагороди робітників, які найбільшою мірою впливають на загальні показники роботи;
- ✓ відсутність дискримінації в оплаті залежно від статі та віку ;
- ✓ зрозумілість для працівника його оплати (щомісяця, разом із зарплатою працівники підприємства отримують лист, де вказано розмір заробітку, за які показники нараховано премію, доплати надбавки, стягнення та суму податку).

Крім того суттєвий стимулюючий ефект на підприємстві мають і різноманітні соціальні програми: проведення безкоштовної вакцинації, транспортування у непланові зміни; забезпечення гарячими обідами з частковою оплатою зі сторони підприємства; можливість лікування в санаторії; можливість організації відпочинку дітей працівників у літніх таборах; проведення одноразових акцій, свят, спортивних змагань; та інші.

Для дослідження ефективності системи стимулювання (з використанням методики [73]) на досліджуваному підприємстві нами



проведено діагностику діючої системи стимулювання праці та її впливу на результати діяльності промислового підприємства на основі системи показників, що характеризують складові :

- Збалансованість систем стимулювання;
- Рентабельність систем стимулювання;
- Ресурсомісткість систем стимулювання;
- Продуктивність систем стимулювання ;

За нашими розрахунками Індексу ефективності оцінювання систем стимулювання персоналу на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» він знаходиться в межах  $0,45 < I_{ef} \leq 0,75$  –це зона нормального рівня ефективності систем стимулювання персоналу підприємства. Аналіз за запропонованими чотирма складовими дає змогу комплексно оцінити ефективність систем стимулювання, їх вплив на результативність діяльності промислового підприємства.

Для дослідження дієвих важелів активізації трудової діяльності персоналу ми провели вибіркове соціологічне опитування працівника на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна (нами обрано фахівця із внутрішніх комунікацій HR-служби) для діагностики його рівня вмотивованості. Вмотивовані працівники зорієнтовані на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства та формують його мотиваційний потенціал. Визначення мотиваційного потенціалу підприємства охоплює виявлення мотиваційних потреб працівників та вимірювання ступеня задоволеності цих потреб.

### **РОЗДІЛ III. Розвиток дієвої мотивації в системі управління персоналом на промисловому підприємстві.**

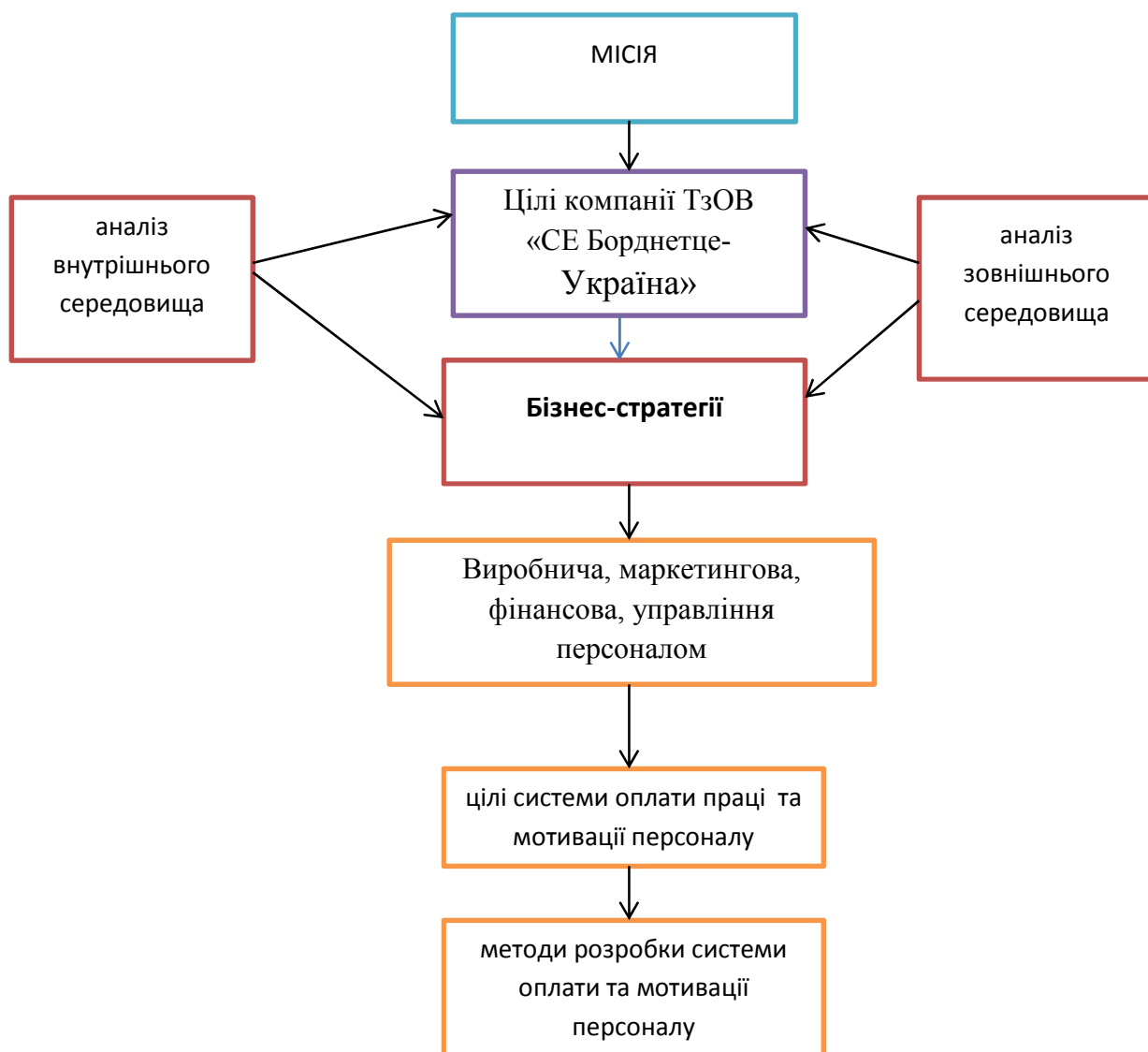
#### **3.1. Управління системою мотивації праці персоналу на промисловому підприємстві.**

Ефективність мотивації працівників і системи управління персоналом на будь-якому підприємстві, фірмі характеризується їх здатністю досягати стратегії розвитку підприємства, основних його економічних та соціальних завдань. Економічні завдання підприємства безпосередньо пов'язані з його виробничою діяльністю та повною мірою характеризуються даними статистичної звітності про підсумки фінансової діяльності. Соціальні цілі та завдання втілюються на практиці шляхом задоволення очікувань, потреб і інтересів працівників. Ці потреби, як відзначалося, дуже різноманітні і їх значимість може змінюватись. Напрямки діяльності характеризують те становище, до якого кожне підприємство буде прагнути при реалізації конкретних бізнес -стратегій свого розвитку(рис. 3.1).

На рис. 3.1. нами запропоновано алгоритм побудови дієвої системи оплати та мотивації персоналу на ТЗОВ «СЕ Борднетце-Україна».

На ТЗОВ «СЕ Борднетце-Україна» існуюча система мотивування працівників переглядається щорічно. При розробці кожної нової програми враховуються помилки, недоліки минулого, стадії розвитку підприємства, нові цілі і завдання, зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Чинниками зовнішнього середовища, які впливатимуть на бізнес процеси та цілі компанії «СЕ Борднетце-Україна» є норми трудового законодавства України, ситуація на ринку праці в регіоні, загальні економічні та політичні умови в Україні.



**Рис. 3.1. Схема розробки системи оплати праці та мотивації персоналу на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» (складено автором)**

Всі складові мотиваційної системи підприємства мають бути тісно взаємопов'язані між собою. Система мотивації завжди тісно взаємопов'язана з системою оцінки персоналу. Проведення оцінки персоналу дає змогу досягати поряд з іншими ще й адміністративної цілі, наприклад, підвищення чи пониження окладу, зміна переліку виконуваних обов'язків.

Виходячи із запропонованої схеми нами визначено базові принципи побудови ефективної системи мотивації, яка сприятиме зменшенню плинності персоналу на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна».

Перший принцип проголошує відповідність цілей системи мотивації цілям та стратегії розвитку на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна». Місія ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» спрямована на досягнення високої продуктивності та якісної продукції. Виходячи з неї цілями системи мотивації та оплати праці можна визначити, наприклад, залучення та заохочення кваліфікованих працівників, підвищення зацікавленості робітників у професійному зростанні, залучення робітників до іновацій, соціальний захист працівників. Другий принцип полягає у необхідності врахування мотиваційних чинників, очікувань та потреб персоналу. Для цього доцільно на підприємстві профести HR-службою провести опитування працівників (найбільш цінних для компанії), наприклад, компетентні керівники, висококваліфіковані робітники та фахівці, робітники найбільш потрібних професій, які найбільш прихильні, лояльні до компанії для з'ясування їх очікувань та потреб.

Наприклад, вагомими мотиваційними чинниками управлінських працівників та фахівців (визначено на основі проведеного нами вибіркового опитування п. 2.4. ) є визнання, матеріальна винагорода, умови праці, робота в сильній управлінській команді.

Третій принцип полягає в необхідності усінення де мотивуючих чинників (наприклад, недосяжні цілі та завдання, завеликі норми виробітку, високий рівень стресу, шкідливі умови праці та ін..)

Четвертий принцип: система винагороди за працю має бути прозорою та зрозумілою для працівників.

П'ятий принцип: справедливість системи оплати праці . Дотримання цього принципу передбачає оцінку посад чи робочих місць та встановлення (основної) заробітної плати в залежності до важливості (цінності) посади для компанії: чим вона є вищою тим вищою має бути постійна (основна) частина

заробітної плати. Величина змінної (додаткової) заробітної плати залежить від результатів роботи конкретного працівника.

Шостий принцип проголошує те, що має бути винагорода як за колективні так і за індивідуальні результати праці

Сьомий принцип: своєчасність виплати винагороди.

Восьмий принцип: винагорода має бути комплексною: містити як матеріальне так і нематеріальне стимулювання. (На ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» цей принцип дотримується повною мірою).

Дев'ятий принцип наголошує на тому, що конкурентоспроможність зарплата має бути конкурентоспроможною на ринку праці, щоб закріпити цінних та дефіцитних працівників потрібних професій саме на цьому підприємстві.

Десятий принцип: необхідно залучати персонал до проведення змін.

При будь-яких змінах в системі оплати чи методиці її визначення доцільно залучати працівників, особливо керівників до участі у проекті змін і проведення цих змін. Так можливо краще використовувати потенціал керівників, врахувати їх пропозиції, що буде знижувати спротив змінам.

Важливими завданнями управління системою мотивації на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна», на наш погляд, є наступні:

1) залучення персоналу на підприємство – система оплати праці має бути конкурентоспроможною відносно тієї категорії працівників, яка потрібна підприємству;

2) стимулювання продуктивної поведінки працівників, спрямованої на вирішення стратегічних задач, що стоять перед підприємством. Система оплати праці повинна орієнтувати працівників на продуктивну працю, творчий підхід до роботи;

3) забезпечення мотиваційного потенціалу заробітної плати – взаємозв'язку між ефективністю праці і винагородою за неї;

4) формування у працівників відчуття упевненості, захищеності, забезпечення процесу відтворення витраченої енергії;

5) збереження співробітників на підприємстві – система оплати та мотивації праці має забезпечувати гідний рівень оплати праці, щоб утримати працівників, цінних для підприємства.

Правильний вибір системи оплати праці для умов конкретного підприємства з широкого переліку існуючих є заставою ефективного її функціонування. Система мотивування та оплати праці має більше шансів на успіх, якщо вона ретельно вибрана і пристосована для задоволення потреб підприємства і колективу, в яких вона використовується.

Оскільки найбільш вагомим мотиваційним чинником є матеріальна (грошова) винагорода, то доцільно детальніше розглянути процедуру визначення кожної складової системи оплати праці.

Відомо, що стимулююча роль заробітної плати виявляється тільки при забезпеченні тісної залежності конкретних результатів трудової діяльності працівника і розміру його заробітної плати. Диференціація заробітної плати спричиняє сильний вплив на мотивуючий потенціал заробітної плати. У зв'язку з цим при визначенні розміру основної заробітної плати працівників на ТЗОВ «СЕ Борднетце-Україна» пропонується застосовувати принцип горизонтальної диференціації оплати праці. Основне завдання якого - встановлення заробітної плати працівникам, які мають однаковий кваліфікаційний рівень, але різні показники якості роботи.

Для забезпечення горизонтальної диференціації оплати праці за кожним кваліфікаційним розрядом вважаємо за доцільне встановлювати три рівні тарифних ставок: мінімальний, середній, максимальний, які відрізняються один від одного на 10%. Величина тарифних ставок за кожним кваліфікаційним рівнем встановлюється у колективному договорі підприємства з урахуванням законодавчо встановленої мінімальної заробітної плати і розміру тарифної ставки першого розряду, зазначеного у галузевій тарифній угоді.

Рівень тарифної ставки пропонуємо визначати за значенням коефіцієнта оцінки праці, що розраховується за допомогою факторно-

критеріальних моделей оцінки праці. Дані моделі містять фактори оцінки праці, вагу факторів, критерії факторів і їх значущість. Для оцінки праці робітників пропонуємо оцінювати:

- 1) результати праці,
- 2) професійну компетентність,
- 3) трудову і виробничу дисципліну,
- 4) стаж роботи за фахом
- 5) уміння працювати в колективі.

При оцінці праці керівників найвагомим фактором доцільно вважати результати роботи очолюваного ними підрозділу, а для спеціалістів – виконання посадових обов'язків. Решта факторів оцінки праці керівників і спеціалістів наступна: готовність (здатність) до прийняття рішень, організаційні здібності, своєчасність виконання робіт і участь у системі безперервного підвищення кваліфікації. Відрізняється лише вагомість критеріїв цих факторів для керівників і спеціалістів, що обумовлена особливостями їх праці. Наприклад, такий критерій, як «активно приймає рішення, шукає відповідальної роботи», має у факторно-критеріальній моделі оцінки праці керівників більшу значущість, ніж у спеціалістів, тому що має бути більшою мірою притаманний керівникам, ніж спеціалістам.

Таким чином, фактори оцінки праці враховують особливості змісту і характеру трудової діяльності працівників різних категорій на підприємстві.

При здійсненні оцінки важливо вибрати лише один критерій за кожним з п'яти факторів, що найбільш точно характеризує результати праці конкретного працівника за оцінюваний період. На нашу думку, проводити оцінювання має безпосередній керівник працівника за результатами оцінюваного періоду (щомісячно, оскільки заробітна плата працівників нараховується і виплачується щомісячно).

За допомогою факторно-критеріальної моделі розраховується коефіцієнт оцінки праці працівника ( $K_{on}$ ) [44]:

$$\hat{E}_{\hat{i}i} = \sum_{s=1}^5 a_s \times a_{s\hat{i}} \quad , \quad (n=1,2,3) \quad (3.1)$$

де  $a_i$  – вага  $i$ -го фактора оцінки праці;

$a_{in}$  – значущість  $n$ -го критерію  $i$ -го фактора оцінки праці;

$i$  – кількість факторів оцінки праці ( $i=5$ );

$n$  – номер критерію за певним фактором оцінки праці

За значенням коефіцієнта оцінки праці рівень тарифної ставки визначається на основі шкали, наведеної в табл. 3.1.

**Таблиця 3.1**

**Шкала визначення рівня тарифної ставки [44]**

Рівень тарифної ставки	Мінімальна	Середня	Максимальна
Категорія працівників			
Робітники	4,0-7,5	7,6-15,0	15,1-19,75
Службовці	0-2,25	4,5-6,0	6,75-9,75
Спеціалісти	1,15-5,95	6,0-14,2	14,3-18,0
Керівники	1,2-6,0	6,1-16,1	16,1-20,0

Преміювання працівників може здійснюється відповідно до діючого на ТЗОВ «СЕ Борднетце-Україна» Положення про преміювання працівників окремих категорій і структурних підрозділів.

З метою матеріального заохочення кращих працівників за підсумками діяльності підприємства вважаємо за необхідне ввести на підприємстві виплату бонусів.

Бонус – це додаткова оплата, що виплачується працівнику як нагорода за результативну роботу. Виплаті бонусів передуює оцінка праці. Пропонуємо виплату бонусів проводити 2 рази на рік – за наслідками роботи за I та II півріччя.



Джерелом коштів для виплати бонусів є чистий прибуток від результатів виробничо-фінансової діяльності підприємства за звітний період. Частка чистого прибутку, що підлягає розподілу між працівниками, повинна встановлюватися загальним збором акціонерів товариства.

Розмір бонусу пропонуємо визначати виходячи з середнього основного заробітку працівника за півріччя і коефіцієнта безперервного стажу роботи на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна». Залежно від величини безперервного стажу роботи на підприємстві встановлюються корегуючі коефіцієнти, які використовуються для визначення суми бонусу (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

**Корегуючі коефіцієнти, що відображають безперервний стаж працівників (складено за даними [44])**

Безперервний стаж роботи на підприємстві	Корегуючі коефіцієнти
Від 1 року до 3 років	0,25
Від 3 до 5 років	0,5
Від 5 до 10 років	0,75
Від 10 років і вище	1,0

Розмір бонусу, що виплачується працівнику ( $B_i$ ), розраховується за формулою:

$$B_i = B \frac{ЗП_i \cdot K_i}{\sum_{i=1}^n ЗП_i \cdot K_i}, \quad (3.2)$$

де  $B$  – загальна сума коштів, що виділяються для виплати бонусів працівникам підприємства;

$ЗП_i$  - розмір основного заробітку  $i$ -го працівника за 6 місяців, грн.;

$K_i$  - коефіцієнт безперервного стажу  $i$ -го працівника;

$n$  - кількість працівників, яким призначений бонус [44].

Необхідно відзначити, що загальна сума коштів, яка виділяється для виплати бонусів працівникам підприємства ( $B$ ), не повинна перевищувати 1%

коштів, що направляються на оплату праці. Таким чином, використовуючи бонуси, при невеликих фінансових витратах можна досягти великого мотиваційного ефекту.

### **3.2. Формування дієвого мотиваційного механізму з використанням зарубіжного досвіду на підприємстві.**

Будь-яка система мотивації, як правило, має декілька цілей, одна з яких – формування лояльності персоналу. На тих фірмах, які досліджують пріоритети мотивації персоналу, мотиваційний механізм враховує їх у своїх процедурах, існує лояльність працівників.

Ефективна система мотивації на підприємстві має бути спрямована на

- ✓ підтримання необхідної продуктивності праці;
- ✓ підтримка та вдосконалення діючих на підприємстві процесів та норм;
- ✓ удосконалення організації праці та виробництва.

·Оскільки ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» уже створене давно та на вітчизняному ринку перебуває з 2006 року, то воно перебуває на стадії функціонування, на якій можна виділити наступні напрямки мотивації і стимулювання працівників:

1. Стимулювання точної відповідності працівника виконуваним функціям і нормам взаємодії (для суб'єктної спрямованості);
2. Стабільне матеріальне стимулювання і підвищення зарплати відповідно до результатів роботи та рівня кваліфікації (для всіх працівників, особливо для індивідуально-суб'єктної спрямованості);
3. Заохочення вдосконалення майстерності працівників (стимул для індивідуальної спрямованості - підвищення зарплати, для працівника - підвищення професіоналізму, для особистісного акценту - можливість саморозвитку і більшого внеску в діяльність підприємства);
4. Надання ініціативи в удосконаленні способів вирішення складних завдань (для суб'єкта) і проблем (для особистісної спрямованості);

5. Впровадження системи стимулів, що дозволяють працівникам самим «управляти» своєю зарплатою ( при збільшенні обсягу та якості своєї роботи отримувати більше ) (для індивідуальна спрямованості) [ 30 ].

Дієвий мотиваційний механізм має забезпечувати:

1. При індивідуально-суб'єктивній спрямованості працівника - стабільність матеріального стимулювання; перспективи підвищення зарплати і соціального статусу;

2. При суб'єктивній спрямованості працівника - гарантованість стабільної зайнятості; організаційна підтримка; визнання та схвалення позитивних результатів в присутності колективу; стимулювання повноцінного, відкритого спілкування і довіри;

3. При особистісної спрямованості працівника - стимулювання творчої активності; делегування вирішення проблем; стимулювання ініціативи і вдосконалення діяльності; прояв довіри до професіоналізму; залучення до управління; підтримка в розробленні ефективних ідей і шляхів їх реалізації в колектив.

Діяльність служби з управління персоналом на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» має бути спрямована на створення такої мотиваційної системи, яка б забезпечувала поєднання реалізацію внутрішніх суб'єктивних цілей та поведінки працюючих із загальними цілями всього підприємства.

З погляду мотиваційного впливу на працівників підприємства й основні результати їх трудової діяльності найбільш важливими, на нашу думку, є особистісні характеристики персоналу - працездатність або можливість і готовність індивіда до роботи, а також умови праці. Можливості людини характеризують його здатності до праці (рівень знань, умінь, здоров'я, витривалість й інші якості). Готовність до праці людини характеризує залежність її трудової поведінки від мотивації, характеру роботи, очікуваної винагороди тощо. Умови праці містять чинники, які впливають на результативність роботи й перебувають поза прямим впливом працівника (оброблювані матеріали, шум). На результативність праці персоналу мають

мотивуючий вплив і такі чинники, як стиль керівництва, чітке усвідомлення мети роботи тощо. Усі перераховані вище чинники загалом впливають на результати праці, продуктивність праці.

Якщо підприємство здатне забезпечити очікуваний рівень таких результатів для всіх своїх працівників, то в них з'являється мотивоване бажання формувати свій особистий і колективний професійний внесок у цю систему на такому рівні витрачання своїх сил і загальних результатів праці, який вони вважають прийнятним або можливим при існуючих соціально-трудовах відносинах.

Від того, наскільки підприємство або його підрозділи мотивовано визначають функції й обов'язки працівника при діючій системі оплати праці, також залежить і його усвідомлення цілей даної системи та бажання забезпечувати необхідний високий кінцевий результат. Стимулювання необхідного рівня результативності та продуктивності праці працівників на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» (відповідно до його місії) можливо досягнути, на нашу думку, двома шляхами:

1. шляхом підбору персоналу з відповідною внутрішньою мотивацією, для якого першочерговим є внутрішнє задоволення результатами;
2. шляхом зовнішньої мотивації, за якої відбувається задоволення бажань і потреб людини через систему матеріального та морального стимулювання.

Кількісно виміряти вплив мотиваційних процесів на підвищення кінцевих економічних результатів, зростання продуктивності праці й задоволення результатами роботи в сучасних умовах достатньо складно як з наукових, так і практичних позицій. Для цього необхідно проведення експериментальних досліджень у трудовому колективі, вибір двох професійних груп працівників (контрольної й експериментальної), у яких буде здійснено вимірювання фактичних результатів і їх оцінка [67].

Як свідчить зарубіжний досвід, альтернативою традиційній системі оплати праці є оплата праці відповідно до кваліфікації, за якої рівень

заробітної плати залежить від кількості опанованих спеціальностей, тобто від кількості видів робіт, які може виконувати даний працівник. При цьому набуті знання мають тією чи іншою мірою використовуватися в роботі.

Оплата праці відповідно до кваліфікації спонукає працівників до опанування більшої кількості спеціальностей, що дає їм можливість розширити трудові навички й здобути нові знання. За такої форми оплати праці керівництво може певним чином задовольнити потреби працівників у професійному та службовому зростанні за відсутності в організації широких можливостей для надання «вищих» у службовій ієрархії посад. Окрім цього, полегшується спілкування працівників всієї організації, оскільки люди краще розуміють те, чим займаються їхні колеги з інших підрозділів.

Загалом порядок оплати праці відповідно до кваліфікації має бути чітким і зрозумілим працівникам, а керівництво підприємства повинно надавати їм достатні можливості для опанування нових спеціальностей.

Практичному використанню й ефективності оплати праці відповідно до кваліфікації присвячено багато досліджень, результати яких дають змогу зробити висновок, що ця форма оплати праці набуває дедалі ширшого застосування на практиці і, як правило, підвищує продуктивність праці й задоволеність роботою. Наприклад, приблизно 60% компаній, що входять у перелік Fortune 1000, використовують ті чи інші форми оплати праці відповідно до кваліфікації. Дослідження 27 компаній, що винагороджують своїх працівників за опанування додаткових спеціальностей, свідчить що 70-75% випадків спостерігалось скорочення операційних витрат або плинності кадрів [ 58 ].

Традиційною формою спеціальної грошової винагороди працівників підприємства є *преміювання*, проте не всі види премії маєть однаковий стимулюючий вплив. На багатьох зарубіжних підприємствах здійснюється виплата так званих «премій-призів», особливістю яких є несподіваний характер. Вважається, що використання такої винагороди має не лише підвищити лояльність працівників, а й мотивувати їх на активну роботу

впродовж наступного періоду. Однак підвищення ефективності роботи, як правило, не відбувається. Щоб преміювання дало результати, кожен працівник має чітко розуміти, за що він отримав премію та виконання яких завдань дозволить йому розраховувати на неї в майбутньому. В іншому випадку преміювання сприймається персоналом як елемент лотереї й не призводить до очікуваного керівництвом зростання мотивації.

Отже, більш стимулюючий вплив на працівників справляє надання премії, виплата та розмір якої чітко залежить від досягнутих індивідуальних показників їхньої діяльності, тобто преміювання працівників слід здійснювати винятково за результатами їхньої діяльності. Зокрема, стимулюючий вплив на працівників, як правило, справляє виплата наступних видів премій:

- ✓ Премії за підвищення індивідуальної продуктивності праці, за ініціативність працівників (даний вид преміювання застосовується на ТЗОВ «СЕ Борднетце-Україна» )
- ✓ Премії за участь у розробленні, впровадженні й освоєнні нової техніки, за застосування передових методів праці (не застосовується на ТЗОВ «СЕ Борднетце-Україна» );
- ✓ Премії за вдало реалізовані креативні ідеї. Така грошова винагорода найчастіше підвищує продуктивність більшості творчих працівників і, відповідно, зростає кількість творчих ідей (не застосовується на підприємстві);
- ✓ Премії авторам раціоналізаторських пропозицій або винаходів (не застосовується на підприємстві).

Для прискорення роботи над інноваційними проектами адміністрація багатьох підприємств застосовує стимулюючі заходи для всіх співробітників. Адміністрація вважає, що чим більше пропозицій, тим більшою є ймовірність одержати по-справжньому ефективну ідею.

Наприклад, японські компанії взяли за правило збирати пропозиції своїх співробітників щодо можливостей удосконалення їхньої діяльності,

винагороджуючи тих, хто такі пропозиції вносить. На заводі компанії Nissan Motor заохочують всіх, хто пропонує яку-небудь ідею, без винятку, але, щоправда, розмір винагороди залежить від цінності ідеї. У середньому японські працівники надають своїм компаніям по 24 пропозиції на рік – у десять разів більше, ніж працівники у Сполучених Штатах [24].

Загалом з метою спонукання працівників до активізації своєї участі в інноваційній діяльності на багатьох підприємствах здійснюють періодичне визначення кращих працівників різних спеціальностей за їх внеском у здійснення інноваційної діяльності в організації. Таким працівникам присуджується відповідне звання кращого працівника, публічно вручаються різні заохочувальні нагороди, зокрема грамоти, подарунки, пільгові путівки на відпочинок, право користуватися впродовж певного періоду службовим автомобілем тощо. Хоча нерідко вказані негрошові види заохочувальних нагород найкращих працівників доповнюються і грошовою винагородою.

Наприклад, у штаб-квартирі корпорації «ЗМ» з 1977 року організують «преміальні обіди» для новаторів. Вище керівництво на них вручає спеціальні нагороди – «Карлтон-нагороду» за значний внесок у розвиток технічного потенціалу фірми або «нагороди створення» – додаткові гранти зі спеціальних фондів [40].

Окрім індивідуальних також широко поширені колективні нагороди, зокрема нагороди кращих структурних підрозділів організації за їх внесок у здійснення інноваційної діяльності. Так, компанія «Мацусіта» організує різноманітні конкурси, наприклад, на кращу пропозицію місяця. Підрозділ, який подав найбільшу кількість пропозицій або найкращу пропозицію, отримує приз. Перебіг конкурсу відображається на електронному табло, розташованому на видному місці [74].

Проявом мотиваційного механізму в сучасних умовах є компенсаційний пакет для вищих керівників корпорації, який складається з посадового окладу, доплат і надбавок, премій, соціальних виплат і заохочень, пакета акцій. У зарубіжній компанії суттєву частку винагороди топ-



менеджерів складають довгострокові виплати, розмір яких залежить від збільшення вартості капіталу компанії (ринкової ціни акцій) і досягнення довгострокових цілей. Вважається, що чим вищий рівень керівництва, тим менша частка основної заробітної плати в структурі компенсаційного пакета і, відповідно, більша частка премій (бонусів) та акцій компаній. Наприклад, у США компенсаційний пакет генерального директора має таку типову структуру: 18% – основна заробітна плата, 22% – винагорода за результатами роботи за рік, 60% – виплати від участі в акціонерному капіталі підприємства та бонуси за досягнення довгострокових цілей компанії [47].

Суттєву частку в компенсаційних пакетах керівників займають соціальні виплати та заохочення. Наприклад, найпоширенішими складовими соціального пакета, які пропонуються керівникам фірм у США, входять медичний огляд, надання автомобіля у користування, консультування з фінансових питань, квитки на літак бізнес-класом, членство у елітних клубах, оплата транспортних витрат дружини (чоловіка), харчування в їдальні для керівного складу, домашня система безпеки, позики з низькою відсотковою ставкою або безвідсоткові.

Важливе значення для залучення та утримання компетентних керівників вищого рівня управління має бренд роботодавця, імідж підприємства, стабільність його на ринку й перспектива розвитку. Керівників цікавить змістовність, творчий характер праці, можливість розв'язувати стратегічні завдання, реалізувати власний потенціал.

У європейських країнах значно поширені наступні види негрошової винагороди:

- публічне присудження спеціальних почесних титулів і звань із публічним врученням посвідчень, сертифікатів, дипломів, грамот, медалей та інших відзнак, подарунків та інших нагород;
- присвоєння більш яскравої назви їхній посаді;
- прийняття в члени винахідницьких клубів, оплата компанією їхнього членства у наукових товариствах;

- публічне розміщення рейтингу новаторів (авторів винаходів), розміщення фотографій на дошці пошани, фотографування з президентом компанії;
- публікації про авторів і створені ними винаходи в центральних, галузевих чи внутрішньофірмових друкованих засобах інформації, а також оплата компанією наукових публікацій авторів у зовнішніх друкованих виданнях;
- направлення за рахунок компанії у творчі відрядження, на навчання, на короткострокові курси (тренінги), на стажування, на виставки тощо, в тому числі за кордон;
- оплата участі та проїзду на наукові конференції, в тому числі за кордон.

Закордонні відрядження є істотним мотиваційним чинником для більшості працівників українських підприємств та організацій.

Розробка системи мотивації є лише певною моделлю і методикою управління результативністю. Ефективність функціонування системи залежить тільки від фахівців і менеджерів, що відповідають за її роботу. Саме тому при розробці і впровадженні системи мотивації її виконавці ( служба управління персоналом чи незалежні консультанти ) – мають працювати в тісному взаємозв'язку з менеджерами підрозділів. Усі лінійні керівники мають чітко розуміти механізм оцінки результатів і винагороди чи преміювання працівників. На нашу думку, система мотивації працюватиме лише за умови постійного виконання наступних функцій: чітка постановка завдань підлеглим; оцінка результатів; надання зворотного зв'язку.

Одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання, який усе більше поширюється в зарубіжній практиці, є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника. Це пов'язане з намаганням роботодавця виконати одночасно такі завдання: урухомити економічні важелі посилення контролю за діяльністю працівників; знизити витрати на

здійснення контрольних функцій; сприяти формуванню стабільного трудового колективу; зменшити витрати на навчання нових працівників через зниження плинності кадрів; підвищити мотиваційний потенціал оплати праці працівників, що становлять кадрове «ядро» організації.

Виконання цих завдань потребує такого підходу до побудови організації заробітної плати, коли працівник на перших етапах своєї трудової кар'єри отримує винагороду за свої послуги нижчу за створюваний ним граничний продукт, а згодом його заробіток починає перевищувати зазначений продукт. Головна перевага такого підходу до побудови системи оплати праці, на думку його розробників, полягає в наступному. Працівник, який отримує заробітну плату, що відповідає граничному продукту, не дуже дорожить своєю роботою. Якщо виявиться несумлінне ставлення працівника до функціональних обов'язків або коли його буде спіймано на крадіжці чи обмані та звільнено, то йому не так уже й складно буде знайти собі нову роботу з такою самою заробітною платою. Інакше ставитиметься до роботи працівник, який знає, що його заробітна плата з кожним роком трудового стажу буде наближатися до рівноважного значення, а згодом і перевищить його. Це дисциплінуватиме працівника, спонукатиме його до сумлінної праці, «закріплюватиме» за фірмою.

Для роботодавця принципово важливо, щоб граничні витрати на робочу силу не перевищували граничного доходу, а тому «переплата», яку матиме працівник у кінці кар'єри, має врівноважуватися тією «недоплатою», що практикується на початку кар'єри.

Заслуговує уваги досвід США щодо пріоритетного стимулювання праці інженерних кадрів, який забезпечує талановитим і перспективним інженерам можливість максимальної реалізації своїх інтелектуальних здібностей. За рівнем оплати праці інженерним кадрам належить тут одне з провідних місць. Так, згідно з даними обстеження працівників двохсот масових професій, проведеного Бюро статистики праці США, середньотижнева заробітна плата американських інженерів (603 дол.) майже у два рази

перевищує середню заробітну плату робітників (309 дол.). Проти зарплати інженерів заробітна плата кваліфікованих робітників (ремонтників, інструментальників, механіків, операторів, енергетиків) становить 62 %, а напівкваліфікованих і некваліфікованих робітників (різноробочих, складальників) — менше ніж 50 %.

В зарубіжних фірмах суттєвого поширення набуває політика індивідуалізації трудових доходів найманих працівників, мета якої повніше врахувати як індивідуальні результати праці, так і особисті ділові якості, включаючи кваліфікацію, відповідальність, творчу ініціативу, швидкість і точність, досконалість рішень і якість роботи.

Індивідуалізація оплати праці потребує запровадження методів оцінки заслуг та постійного їх удосконалення. Зарубіжний досвід свідчить про доцільність використання багатofакторних методів оцінки заслуг. При цьому вибір факторів має тісно пов'язуватися з родом діяльності, функціональними обов'язками, характером продукту праці тощо. У США, за свідченням фахівців, фірми найчастіше використовують такі чинники: результативність праці, її якість, своєчасність виконання, методи та стиль роботи, ініціативність, дотримання техніки безпеки.

Оцінка заслуг здійснюється, як правило, один раз на рік, а новопризначених працівників частіше — один раз на півроку чи навіть щокварталу. Традиційно оцінка заслуг персоналу є обов'язком безпосереднього керівника. Проте нині для більшої об'єктивності до оцінювання залучаються і колектив, і самі працівники. Західні спеціалісти вважають, що самооцінка має бути обов'язковим елементом загальної оцінки заслуг. У процесі самооцінки, як свідчать результати спеціальних досліджень, працівник виявляє максимум свідомості та самокритичності.

Отже, дієва система мотивації праці має формувати стабільний трудовий колектив і відданість управлінських працівників своїй компанії та відповідний рівень трудової дисципліни. Перехід висококваліфікованих і професійних кадрів до конкурентів не сприятиме успішній діяльності

підприємства. На практиці ефективність методів мотивації виявляється через показники плинності, стабільності персоналу, втрат робочого часу через порушення трудової дисципліни.

Мотиваційну систему на підприємстві доцільно сформувати таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений в делегуванні йому більших повноважень та спрямовувати роботу кожного на позитивний результат. Ключові мотивуючі чинники для працівників мають бути визначені виходячи з поставлених стратегічних цілей підприємства. Тоді кожен працівник буде зацікавлений у досягненні поставлених підприємством цілей через систему мотивації та стимулювання результатів праці.

### **Висновки до III розділу**

Ефективність мотивації працівників і системи управління персоналом на будь-якому підприємстві, фірмі характеризується їх здатністю досягати стратегії розвитку підприємства, основних його економічних та соціальних завдань.

Нами запропоновано алгоритм побудови дієвої системи оплати та мотивації персоналу на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна», щоб при розробці нової програми враховуються помилки, недоліки минулого, стадії розвитку підприємства, нові цілі і завдання, зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Виходячи із запропонованої схеми нами визначено базові принципи побудови ефективної системи мотивації, яка сприятиме зменшенню плинності персоналу на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна».

Ефективна система мотивації на підприємстві має бути спрямована на

- ✓ підтримання необхідної продуктивності праці;
- ✓ підтримка та вдосконалення діючих на підприємстві процесів та норм;
- ✓ удосконалення організації праці та виробництва.

Важливими завданнями управління системою мотивації на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна», на наш погляд, є наступні:

- 1) залучення персоналу на підприємство – система оплати праці має бути конкурентоспроможною відносно тієї категорії працівників, яка потрібна підприємству;
- 2) стимулювання продуктивної поведінки працівників, спрямованої на вирішення стратегічних задач, що стоять перед підприємством. Система оплати праці повинна орієнтувати працівників на продуктивну працю, творчий підхід до роботи;
- 3) забезпечення мотиваційного потенціалу заробітної плати – взаємозв'язку між ефективністю праці і винагородою за неї;
- 4) формування у працівників відчуття упевненості, захищеності, забезпечення процесу відтворення витраченої енергії;
- 5) збереження співробітників на підприємстві – система оплати та мотивації праці має забезпечувати гідний рівень оплати праці, щоб утримати працівників, цінних для підприємства.

Правильний вибір системи оплати праці для умов конкретного підприємства з широкого переліку існуючих є заставою ефективного її функціонування. Система мотивування та оплати праці має більше шансів на успіх, якщо вона ретельно вибрана і пристосована для задоволення потреб підприємства і колективу, в яких вона використовується.

Провівши аналіз зарубіжного досвіду щодо індивідуального стимулювання, ми визначили, що найбільш стимулюючий вплив на працівників має надання премії, виплата та розмір якої чітко залежить від досягнутих індивідуальних показників їхньої діяльності, тобто преміювання працівників слід здійснювати винятково за результатами їхньої діяльності. Зокрема, стимулюючий вплив на працівників, як правило, справляє виплата наступних видів премій:

- ✓ Премії за підвищення індивідуальної продуктивності праці, за ініціативність працівників (даний вид преміювання застосовується на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» )
- ✓ Премії за участь у розробленні, впровадженні й освоєнні нової техніки, за застосування передових методів праці (не застосовується на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» );
- ✓ Премії за вдало реалізовані креативні ідеї. Така грошова винагорода найчастіше підвищує продуктивність більшості творчих працівників і, відповідно, зростає кількість творчих ідей (не застосовується на підприємстві);
- ✓ Премії авторам раціоналізаторських пропозицій або винаходів (не застосовується на підприємстві).

Стимулювання необхідного рівня результативності та продуктивності праці працівників на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» (відповідно до його місії) можливо досягнути, на нашу думку, двома шляхами:

- шляхом підбору персоналу з відповідною внутрішньою мотивацією, для якого першочерговим є внутрішнє задоволення результатами;
- шляхом зовнішньої мотивації, за якої відбувається задоволення бажань і потреб людини через дієву систему матеріального та морального стимулювання.

## Висновки

За результатами проведеного дипломного дослідження нами зроблено наступні теоретичні і практичні висновки та пропозиції щодо формування та впровадження дієвої системи мотивації та стимулювання працівників.

Основні з яких:

- 1) Мотивація працівника підприємства є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають його до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, що орієнтована на досягнення особистих цілей і цілей підприємства.

Виділяють наступні складові мотивації: мотивація до трудової діяльності, мотивація до стабільної та продуктивної зайнятості; мотивація до розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивація до володіння засобами виробництва.

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

3) Об'єктом нашого дослідження є компанія ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна», (м. Тернопіль), яка займається виготовленням кабельно-провідникової продукції для автомобілів (для концерну «Фольксваген»). Місія «СЕ Борднетце-Україна» - «Ми одержуємо прибутки для того, щоб гарантувати і покращувати продуктивність нашого підприємства».

- 4) Управління підприємством SEBN-UA орієнтоване на процесах. Середньооблікова чисельність працівників у 2013р. зросла на 58,8%, що пов'язане із збільшенням виробничих потужностей та відкриттям у 2013р Чернівецького невідокремленого віддаленого структурного підрозділу. Частка робітників є найвищою – 75,0% у 2012р. та 76,9% у 2013 р. Частка допоміжного персоналу відповідно становить відповідно 18,45% та 16,7%. Найменшою є частка службовців – 6,5 % (2012р.) та 6,4% 2013р.).



Позитивним є те, що кількість робітників зростає випереджаючими темпами порівняно з чисельністю допоміжного персоналу. В освітній структурі переважає персонал з середньою спеціальною та загальною середньою освітою (70,3% у 2012р. і 63,7% у 2013р.).

- 5) Підприємство є прибутковим та фінансово стабільним ( стійким). На підприємстві існує достатньо високий рівень плинності кадрів, що свідчить про існуючі проблеми щодо системи мотивування та стимулювання до праці.
- 6) Для визначення механізму узгодженості заробітної плати працівників з результатами їх праці проводиться поточна оцінка працівників (щомісячно). Оцінюється виконання працівником норм виробітку, зростання продуктивності праці, структура та зміст виконуваної роботи. На підприємстві діє широка система матеріального та нематеріального стимулювання працівників.
- 7) Оплата праці відіграє важливу роль в мотиваційному механізмі на ТЗОВ «СЕ Борднетце-Україна» . Оплата праці для керівників та фахівців здійснюється на основі посадових окладів, заробітна плата робітникам нараховується на основі відрядно-преміальної системи (виконання та перевиконання норм виробітку). На досліджуваному підприємстві не існує заборгованості по заробітній платі, хоча вся інформація щодо розмірів заробітної плати вважається конфіденційною.

8) Заходи щодо нематеріальної мотивації (наприклад, похвала; можливість професійного навчання; можливість участі у проектах) на підприємстві мають позитивне значення, оскільки мотивують працівників до прояву ініціативності, зростання рівня дисциплінованості, підвищення якості праці і лояльності до підприємства.

9) Загальна структура фонду плати праці на ТЗОВ «СЕ Борднетце-Україна» така: фонд основної заробітної плати становить 48,5% у 2013р. (зменшення на 8,1%). фонд додаткової заробітної плати – 51,5%, інші заохочувальні виплати - 0,5%. Політика компанії щодо оплати праці спрямована на те, що загальний розмір заробітку працівників ставиться в

залежність від основних показників чи результатів роботи: для робітників це виконання норм виробітку, зростання індивідуальної продуктивності праці, а для управлінського персоналу розмір загального заробітку залежить від виконання ключових показників діяльності. Низька частка гарантованої частини заробітної плати працівників зменшує мотиваційний вплив на персонал, їх задоволеність працею, збільшує плинність на підприємстві.

10)Рівень середньої заробітної плати на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна у 2011-2013рр. був вищим , ніж в Україні та Тернопільській області зокрема, проте, дещо нижчим (5%), ніж в галузі автомобілебудування – 3363 грн.

11)Нами визначено, що існуюча політика щодо оплати та стимулювання праці на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» відповідає загальній стратегії розвитку підприємства та стратегії розвитку ситеми управління персоналом. Політика з оплати та стимулювання праці містить такі складові положення:

- ✓ конкурентоспроможна оплата праці;
- ✓ дотримується принцип внутрішньої справедливості в оплаті праці (оплата змінюється (допустимий рівень диференціації в оплаті праці) залежно від індивідуальних показників роботи, компетентності або кваліфікації);
- ✓ пріоритети в системі винагороди – визнання необхідності винагороди робітників, які найбільшою мірою впливають на загальні показники роботи;
- ✓ відсутність дискримінації в оплаті залежно від статі та віку ;
- ✓ зрозумілість для працівника його оплати (щомісяця, разом із зарплатою працівники підприємства отримують лист, де вказано розмір заробітку, за які показники нараховано премію, доплати надбавки, стягнення та суму податку).

12)Суттєвий стимулюючий ефект на підприємстві мають і різноманітні соціальні програми: проведення безкоштовної вакцинації, транспортування у непланові зміни; забезпечення гарячими обідами з частковою оплатою зі сторони підприємства; можливість лікування в санаторії; можливість

організації відпочинку дітей працівників у літніх таборах; проведення одноразових акцій, свят, спортивних змагань; та інші.

13)Для дослідження ефективності системи стимулювання (з використанням методики розрахунку Індексу ефективності оцінювання систем стимулювання персоналу) нами проведено діагностику та оцінювання діючої системи стимулювання праці та її вплив на результати діяльності підприємства на основі системи показників, що характеризують складові :

- Збалансованість систем стимулювання;
- Рентабельність систем стимулювання;
- Ресурсомісткість систем стимулювання;
- Продуктивність систем стимулювання ;

За нашими розрахунками Індексу ефективності оцінювання систем стимулювання персоналу на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» він знаходиться в межах  $0,45 < Ief \leq 0,75$  –це зона нормального рівня ефективності систем стимулювання персоналу підприємства. Аналіз за запропонованими чотирма складовими дає змогу комплексно оцінити ефективність систем стимулювання, їх вплив на результативність діяльності промислового підприємства.

14)Для дослідження дієвих важелів активізації трудової діяльності персоналу ми провели вибіркоче соціологічне опитування працівника на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна (нами обрано фахівця із внутрішніх комунікацій HR-служби) для діагностики його рівня вмотивованості. Вмотивовані працівники зорієнтовані на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства та формують його мотиваційний потенціал. Визначення мотиваційного потенціалу підприємства охоплює виявлення мотиваційних потреб працівників та вимірювання ступеня задоволеності цих потреб.

15)Нами запропоновано алгоритм побудови дієвої системи оплати та мотивації персоналу на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна», щоб при розробці нової програми враховуються помилки, недоліки минулого, стадії розвитку

підприємства, нові цілі і завдання, зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Виходячи із запропонованої схеми нами визначено базові принципи побудови ефективної системи мотивації, яка сприятиме зменшенню плинності персоналу на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна».

16) Важливими завданнями управління системою мотивації на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна», на наш погляд, є наступні:

- 1) залучення персоналу на підприємство – система оплати праці має бути конкурентоспроможною відносно тієї категорії працівників, яка потрібна підприємству;
- 2) стимулювання продуктивної поведінки працівників, спрямованої на вирішення стратегічних задач, що стоять перед підприємством. Система оплати праці повинна орієнтувати працівників на продуктивну працю, творчий підхід до роботи;
- 3) забезпечення мотиваційного потенціалу заробітної плати – взаємозв'язку між ефективністю праці і винагородою за неї;
- 4) формування у працівників відчуття упевненості, захищеності, забезпечення процесу відтворення витраченої енергії;
- 5) збереження співробітників на підприємстві – система оплати та мотивації праці має забезпечувати гідний рівень оплати праці, щоб утримати працівників, цінних для підприємства.

Правильний вибір системи оплати праці для умов конкретного підприємства з широкого переліку існуючих є передумовою ефективного її функціонування.

17)Провівши аналіз зарубіжного досвіду щодо індивідуального стимулювання, ми визначили, що найбільш стимулюючий вплив на працівників має надання премії, виплата та розмір якої чітко залежить від досягнутих індивідуальних показників їхньої діяльності, тобто преміювання працівників слід здійснювати винятково за результатами їхньої діяльності. Зокрема, стимулюючий вплив на працівників, як правило, справляє виплата наступних видів премій:

- ✓ Премії за підвищення індивідуальної продуктивності праці, за ініціативність працівників (даний вид преміювання застосовується на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» )
- ✓ Премії за участь у розробленні, впровадженні й освоєнні нової техніки, за застосування передових методів праці (не застосовується на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» );
- ✓ Премії за вдало реалізовані креативні ідеї. Така грошова винагорода найчастіше підвищує продуктивність більшості творчих працівників і, відповідно, зростає кількість творчих ідей (не застосовується на підприємстві);
- ✓ Премії авторам раціоналізаторських пропозицій або винаходів (не застосовується на підприємстві).

Стимулювання необхідного рівня результативності та продуктивності праці працівників на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» (відповідно до його місії) можливо досягнути, на нашу думку, двома шляхами:

- шляхом підбору персоналу з відповідною внутрішньою мотивацією, для якого першочерговим є внутрішнє задоволення результатами;
- шляхом зовнішньої мотивації, за якої відбувається задоволення бажань і потреб людини через дієву систему матеріального та морального стимулювання.

### Список використаної літератури

1. Абрамов В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / В.М. Абрамов, В.М. Данюк, А.М. Колот. – Одеса: ОКФА, 1995. – 21с.
2. Азарова А.О. Визначення впливу мотиваційних чинників на продуктивність праці персоналу // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук. – Дн-ськ: ДНУ, 2006. – №214. – С. 743-749.
3. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы труда и вознаграждения персонала / Пер. с англ. О.В. Теплых; Ред. Т.В. Герасимова. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.
4. Балабанова Л.В. Управление персоналом на основе маркетинга: моногр. / Л.В. Балабанова, Е.К. Воробьева. – Донецк: ДонГУЭТ, 2004. – 212с.
5. Беккер Г.С. Человеческое поведение: Экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Г.С. Беккер ; пер. с англ. – М.: ГУВШЭ, 2003. – 672 с.
6. Блонська В.І. Матеріальне стимулювання праці персоналу як основний елемент мотивації праці // Науковий вісник НЛТУ: зб. наук.-техн. пр. / В.І. Блонська, Р.З. Розумійко. – 2006. – Вип. 16.7. – С. 222-225.
7. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). – М.: ОАО „Издательство „Экономика”, 1997. – 368 с.
8. Богиня Д.П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д.П. Богиня, М.В. Семикіна. – Кіровоград: Поліграф-Терція, 2002. – 256 с.
9. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: спец.: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В. Бойко. – К., 2005. – 19 с.
10. Бондаренко Е. Создание «мотивационного поля»: с чего начать? / Е.Бондаренко // Менеджер по персоналу. – 2007. – №12. – С. 50-53.

- 11.Власенко І.В. «Мотиваційний механізм ефективної діяльності малих підприємств» // Вісник Хмельницького національного університету «Економічні науки». №1, том 2. - Хмельницьк, 2008, С.180-182;
- 12.Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства / А.М. Вознюк // Вісник економічної науки України. – 2009. – №1. – С. 47-51.
- 13.Вольська В.В. Формування механізму управління персоналом як фактор конкурентоспроможності підприємств / В.В. Вольська // Економіка. Управління. Інновації: Електронне наукове фахове видання. – 2010. – №2(4).
- 14.Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н.Л. Гавкалова. – Харків: ВД „ІНЖЕК”, 2004. – 276 с.
- 15.Гаврилюк А.В. Особливості визначення та застосування мотиваційних факторів працівників // Вісник Національного транспортного університету / А.В. Гаврилюк. – 2009. – Вип. 19, ч. 1. – С. 287-291.
- 16.Ганза І.В. Використання нематеріальної мотивації в управлінні персоналом на підприємстві / І.В. Ганза // Сучасні тенденції розвитку менеджменту: універ. наук. конф. студ., аспір. і молод. учених, 17 груд. 2009 р.: матер. – Запоріжжя: ЗНУ, 2009. – С. 49-50.
- 17.Ганза І.В. Формування принципів управління персоналом підприємств в сучасних умовах / І.В. Ганза // Наукові праці НУХТ. – 2011.– № 41. – С. 112-115.
- 18.Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1 / В.И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 2. – С. 53-62.
- 19.Гончаров В.Н. Роль мотивації в системі управління персоналом / В.Н. Гончаров, А. Черкасов // Економіка. – 2008. – №4 (88). – С. 124-131.
- 20.Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Харків: ВД „ІНЖЕК”, 2007. – 184 с.
- 21.Грінько І.М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами // Зб. наук. пр. Черкаського

- державного технологічного університету / І.М. Грінько. – 2009. – №24. – С. 196-200.
- 22.Гуськова О.В. Мотивація і стимулювання персоналу підприємства: особливості, відзнаки і характерні риси // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. пр. / О.В. Гуськова. – Луганськ, 2008. – №20. – С. 123-127.
- 23.Дацко Н.В. Шляхи підвищення ефективності роботи персоналу торговельного підприємства // Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. пр. / Н.В. Дацко, О.І. Дацко, Б.С. Москаль. – Львів: вид-во Львів. комерц. акад., 2008. – 356 с.
- 24.Діденко В.М. Менеджмент: підруч. / В.М. Діденко. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
- 25.Джерлюк Ю.О. «Мотиваційна модель розрахунку рівня мотивації праці» // Вісник Хмельницького національного університету «Економічні науки». 31, том 2. - Хмельницьк, 2007, С. 160-163;
- 26.Друкер П. Эффективное управление. Managing for Results: Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер; Пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: Фаир-пресс, 2008. – 288 с.
- 27.Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: Уч.пособие. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 464 с.
- 28.Економіка підприємства: навч. підруч. / Петрович Й.М., Захарчин Г.М, Кіндрацька Г.І. [та ін.] ; під заг. ред. Петровича Й.М. – Львів: «Магнолія Плюс», 2006. – 580 с.
- 29.Живко З.Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки / З.Б. Живко // Актуальні проблеми економіки. – №10((100)) – 2009. – С. 65-73.
- 30.Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 288 с.
- 31.Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2000 – 512 с.



32. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): Монографія. -К.: ІПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.
33. Карпунь Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства / Н. Карпунь // Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. – 2008. – №628. – С. 529-533.
34. Качмарик Я.Д. Соціально-економічна ефективність матеріального стимулювання працівників / Я.Д. Качмарик; Н.В. Петришин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2007. – Вип. 17.1. – С. 214-217.
35. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 342 с.
36. Кобьёлл К. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен / Клаус Кобьёлл ; Пер. с нем. – [2-е изд.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 190 с.
37. Колот А.М. Мотивація персоналу / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2006. – 340с.
38. Колот А.М. , Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К:КНЕУ, 2011. – 397с.
39. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / Під ред. В.І. Крамаренко, Б.І. Холода. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
40. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
41. Куликов Г.Т. Мотивация труда наёмных работников: моногр. / Г.Т. Куликов / Отв. ред. Д.П. Богиня. – [2-е изд. перераб.]. – К.: Ин-т демограф. и соц. исслед. НАН Украины, 2006. – 278 с.
42. Кучер Л.Р. Макроекономічні чинники мотивації праці персоналу торговельних підприємств // Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. пр. / Л.Р. Кучер. – Львів, 2009. – Вип. 10. – С. 102-107.
43. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства // Економічний вісник університету / Юлія Лукашевич. – Переяслав-Хмельницький, 2010. – Вип. 14. – С. 82-86.

44. Лук'янченко Н.Д, Дороніна О.А. Управління системою оплати праці на промисловому підприємстві: Монографія. – Донецьк: 2005. – 215с.
45. Максименко Т. Оцінка результатів і складності роботи як інструмент мотивації управлінських працівників / Т. Максименко // Україна: аспекти праці. – 1999. – № 6. – С. 44-46.
46. Максимець Ю.В. Підвищення ефективності управління мотивацією праці на підприємстві // Науковий вісник НЛТУУ: зб. наук.-техн. пр. / Ю.В. Максимець. – 2010. – Вип. 20.12. – С. 211-215.
47. Мохорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н. Мохорт // Управление персоналом. —2002. — №7. — С. 35.
48. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. / Маслов Е.В.; Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 246 с.
49. Менеджмент: підруч. / Федоренко В.Г., Іткін О.Ф., Анін В.І. та ін.; За наук. ред. докт. екон. наук, проф. В.Г. Федоренка. – К.: Алерта, 2008. – 652 с.
50. Мескон М. Основы менеджмента: моногр. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – 236 с.
51. Миколаєнко Д.А. Дослідження структури мотивації фахівців при побудові системи оплати праці. - [Електронний ресурс] / Д.А. Миколаєнко // Інтернет-портал для управлінців. – Режим доступу до сайту: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm040.html>.
52. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
53. Міценко Н.Г. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки // Вісник НЛТУ: зб. наук.-техн. пр. / Н.Г. Міценко, М.Т. Стецишин. – Львів, 2005. – Вип. 15.2. – С. 268-271.
54. Мончак З.В. Проблеми мотивації праці та створення мотиваційного механізму // Науковий вісник НЛТУ: зб. наук.-техн. пр. / З.В. Мончак, С.Т. Дуда. – 2007. – Вип. 17.4. – С. 198-201.

55. Ніколаєнко В.О. Стимулювання персоналу як складова стратегічного розвитку підприємства / В.О. Ніколаєнко // Вісник ДДФА. – 2008. – №1(19). – С. 37-40.
56. Осадца З.І. Економічна оцінка мотивації трудової діяльності на підприємствах в сучасних умовах: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / З.І. Осадца. – Л., 2007. – 20 с.
57. Офіційний сайт «СЕ Борднетце-Україна»: <http://sebn.com/resume@sebn.ua>
58. Питерс Т.Дж. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / Т.Дж. Питерс, Р.Х. Уотерманн. – М.: Вильямс, 2005. – 341 с.
59. Полянський Н. Нематериальные формы мотивации / Н. Полянський // Менеджер по персоналу. – 2006. – №9. – С. 30-33.
60. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах / Л.Б. Пошелюжна // Інноваційна економіка. – Тернопіль, 2010. – №1. – С. 163-166.
61. Про оплату праці / Закон України від 24.03.1995 // Офіційний сайт Верховної Ради України. – [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>
62. Радіонова М.О. Формування системи комплексної програми мотивації на підприємстві / М.О. Радіонова // Науковий вісник Луганського національного аграрного університету. – 2009. – №6. – С. 33-38. – (Серія: «Економічні науки»).
63. Ребров А.В. Влияние мотивационной структуры работника на эффективность труда: постановка проблемы // Современный менеджмент: вопросы теории и практики / А.В. Ребров. – М.: Лика, 2007. – С. 124-129.
64. Семкіна М.В. Індикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці // Актуальні проблеми економіки. - 2004. - № 10. - С.181 - 184.
65. Статистична звітність та внутрішня документація на ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» за 2011-2013рр.

66. Теплов С. Разработка системы материального стимулирования / С. Теплов, Е. Оксюк // Менеджер по персоналу. – 2006. – №1. – С. 24-29.
67. Фесянов В. Психологические аспекты мотивации / В. Фесянов // Персонал. – 2004. – №5. – С. 60-63.
68. Чабаненко Ю.М. Системний підхід до управління персоналом підприємства в умовах соціального управління // Торгівля і ринок України: зб. наук. пр. / Ю.М. Чабаненко. – Донецьк, 2010. – №29. – С. 141-146.
69. Черкасов А.В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом / А.В. Черкасов // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – №628. – С. 692-695.
70. Черкасов А.В. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробних підприємств АПК: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / А.В. Черкасов. – Луганськ, 2010. – 20 с.
71. Чульфан Л. Стратегическое управление персоналом / Л. Чульфан // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 5. – С. 10-17.
72. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа. 2008. – 224 с.
73. Шостак І. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства / Економіка та управління підприємствами. 2015. - [Електронний ресурс]: Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe?](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?)
74. Хоменко Л. М. Основні види нагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства. / Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011, № 3, Т. 2. - [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>