

КАБІNET МІНІСТРІВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК
УДК 005.93/.95(477.411)

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
Харчових технологій та управління
якістю продукції АПК
Баль-Прилипка Л.В.
« » 2023 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
стандартизації та сертифікації
сільськогосподарської продукції
Толок Г.А.
« » 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Розроблення елементів системи управління персоналом в
умовах Корпорації «Артеріум»

Спеціальність: 152 «Метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка»
Освітня програма – «Якість, стандартизація та сертифікація»
Орієнтація освітньої програми – Освітньо-професійна програма

Гарант освітньої програми
к.т.н., доцент
Слива Ю.В.

Керівник магістерської роботи
Кандидат технічних наук,
доцент
Толок Г.А.

Виконав
Рашуцькіи М.М.
КИЇВ – 2023

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри
стандартизації та сертифікації
сільськогосподарської продукції,

канд. техн. наук, доц.

Толок Г.А.

2023 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Ращупкіну Миколі Миколайовичу

Спеціальність: 152 «Метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка»

Освітня програма – «Якість, стандартизація та сертифікація»

Програма підготовки – Освітньо-професійна

Тема магістерської роботи: «Розроблення елементів системи управління персоналом в умовах Корпорації «Артеріум» затверджена наказом ректора НУБіП України № 370 «С» від 13.03.2023 року.

Термін подання завершеної роботи на кафедру 1 листопада 2023 р.

Вихідні дані до магістерської роботи: 1) Положення про підготовку магістрів у НУБіП України; 2) Положення про підготовку і захист магістерської роботи; 3) Міжнародні та національні стандарти; 3) Словникові та довідникові джерела; 4) Навчальна та наукова література; 5) Методичні вказівки про підготовку магістерської роботи; 6) Фахові періодичні видання; 7) Матеріали державної статистики; 8) Електронні ресурси.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Вивчення понять і сутності системи стимулювання ефективної та якісної праці на сучасному етапі, а так само світові тенденції розвитку стимулювання праці.
2. Розгляд і вивчення видів і форм стимулювання праці, розкриття їхньої структури й змісту в умовах Корпорації «Артеріум».
3. Розробка системи стимулювання ефективності і якості праці найманих робітників в умовах Корпорації «Артеріум».
4. Проаналізувати результати її впровадження.

Дата видачі завдання «27» травня 2023 р.

Керівники магістерської роботи

Толок Г.А.

Завдання прийняв до виконання

Ращупкін М.М.

РЕФЕРАТ

Обсяг роботи 120 сторінок, включає в себе 11 рисунків, 16 таблиць, 11 формул, 30 літературних джерел та 3 додатки.

Мета дослідження: розробка системи стимулювання ефективної і якісної праці працівників й виявлення можливостей для їхнього росту з урахуванням суб'єктивної потреби на основі зовнішніх стимулів.

Актуальність теми: Оскільки процес втрати інтересу працівника до праці, його пасивність приносить такі відчутні результати, як плинність кадрів, відсутність ініціативи, падіння ефективності організації, то відсутність розробленої системи стимулювання якісної й ефективної праці створює передумови зниження конкурентоздатності фірми, що негативно позначається на заробітній платі й соціальній атмосфері в колективі. Тому детально розроблена система стимулювання ефективності і якості праці дозволить мобілізувати трудові потенціали, створити необхідну зацікавленість працівників у зростанні індивідуальних результатів, сприяє прояву творчого потенціалу, підвищенню рівня їхньої компетентності, виразиться в зниженні питомої ваги живої праці на одиницю продукції й підвищення якості виконуваних робіт.

Об'єкт дослідження: показники ефективності форм і методів стимулювання праці робітників фармацевтичної компанії «Корпорація «Артеріум» та її кадровий потенціал.

Предмет дослідження: розробка та впровадження елементів системи нематеріального стимулювання праці Корпорації «Артеріум» в систему управління персоналом підприємства.

Матеріали та методи дослідження. Матеріалами дослідження стали методологічні джерела з вивчення соціально-економічної ефективності нематеріальних стимулів праці; організаційно-економічна, нормативно-регламентуюча та кадрова документація Корпорації «Артеріум», методичні рекомендації щодо впровадження системи нематеріального стимулювання працівників на підприємстві.

Застосовували загальноприйняті методи аналізу системи управління персоналом, форм і методів стимулювання праці, трудових показників, SWOT-аналіз.

Ключові слова: СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ, НЕМАТЕРІАЛЬНІ СТИМУЛИ, СОЦІАЛЬНА ТА ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ.

НУБІП України

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

ВСТУП

5

РОЗДІЛ I. Методологія соціально-економічної ефективності

нематеріальних стимулів праці..... 8

1.1. Сутність і функції стимулювання праці..... 8

1.2. Розвиток форм і методів нематеріального стимулювання праці..... 16

1.3. Показники економічної та соціальної ефективності нематеріальних стимулів праці на підприємстві..... 33

Висновки по розділу I

РОЗДІЛ 2. Аналіз форм і методів стимулювання працівників ТОВ

«Ітахокомплекс «Дніпровський»..... 41

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства..... 41

2.2. Аналіз трудових показників Корпорації «Артеріум»..... 48

2.3. Аналіз системи стимулювання праці Корпорації «Артеріум»..... 63

Висновки по розділу 2

РОЗДІЛ 3. Розробка системи нематеріального стимулювання праці

Корпорації «Артеріум»..... 71

3.1. Зарубіжний досвід нематеріального стимулювання праці персоналу..... 71

3.2. Побудова системи нематеріального стимулювання праці Корпорації «Артеріум»..... 89

3.3. Розрахунок соціально-економічної ефективності від впровадження нематеріальних стимулів праці в Корпорації «Артеріум»..... 97

Висновки по розділу 3

ВИСНОВКИ..... 111

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... 114

ДОДАТКИ..... 118

НУБІП України

ВСТУП

НУБІП України

Актуальність теми. Здатність людини до раціоналізації й творчості

може виявитися в оптимізації витрат виробництва, нестандартного підходу до

рішення проблем, у кардинальній мірі змінити додаток праці й побудувати

нові схеми функціонування підприємства, це у свою чергу й визначає

унікальність людського фактора. Але непомітний для недовідченого ока

процес втрати інтересу працівника до праці, його пасивність приносить такі

відчутні результати, як плинність кадрів. Керівник раптом виявляє, що йому

доводиться виконувати у всі деталі будь-якої справи, виконуваної підлеглим,

який, у свою чергу, не виявляє ні найменшої ініціативи. Ефективність

організації падає. Нажаль це явище можливо відстежити на багатьох

організаціях.

Відсутність розробленої системи стимулювання якісної й ефективної

праці створює насамперед передумови зниження конкурентоздатності фірми,

що негативно позначиться на заробітній платі та соціальній атмосфері в

колективі. А ми всі на собі відчуваємо, що у теперішній час, при переході до

ринкових відносин, основним стимулюючим чинником працівників є бажання

мати гарантовану заробітну плату. При цьому ні інтенсивність, ні якість праці

не враховуються, переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але

гарантованим заробітком, ніж інтенсивну роботу з високою оплатою.

Водночас, на ринку праці з'являються працівники, що володіють достатнім

професіоналізмом і новою трудовою свідомістю, тобто люди з гарною

моральною основою і розумінням праці. Однак шансів знайти гарну роботу в

них мало через віковий бар'єр (до і більше 50 років) або відсутності

рекомендацій (в основному в молодих фахівців).

Детально розроблена система стимулювання ефективності і якості праці

дозволить мобілізувати трудові потенціали, створення необхідної

зацікавленості працівників у зростанні індивідуальних результатів, прояву творчого потенціалу, підвищенню рівня їхньої компетентності, виразиться в зниженні питомої ваги живої праці на одиницю продукції й підвищенню якості виконуваних робіт.

Пошуки шляхів ефективного стимулювання праці стали першопричиною і рушієм наукових досліджень основоположників сучасного менеджменту: Ф. Тейлора, Г. Ганта, Л. Гілбрета, Е. Мейо, М. Фолета, Г.Емерсона. За радянських часів вагомим науковим внеском у теорію матеріального і морального стимулювання продуктивності на основі «закону зростання продуктивності праці» стали роботи Е. Васильчикова,

Л.Гіляровської, А. Здравомислова, М. Мошенського, С. Струмиліна, В.Хрипача. Водночас в економічно розвинених країнах відбувся бурхливий розвиток теорії і практики мотивації персоналу: виникли різні теорії мотивації і десятки систем матеріального стимулювання персоналу (Б.Алдерфера,

В.Врума, Г. Ганта, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда та ін.) З початком економічних реформ в Україні світові наукові здобутки в галузі мотивації персоналу стали предметом дослідження, удосконалення і адаптації в працях провідних вітчизняних вчених: Д. Богині, О. Грішнєвої, В. Гуменюка, В. Данюка, Г. Дмитренка, М. Долінського, С.Злупка, Г. Калитича,

А. Колота, О. Крушельницької, О. Кузьміна, Г.Кулікова, І. Прокopenка, В. Сладкевича, Ф. Хміля, Л. Червінської, К.Шарапатова, В. Шинкаренка.

Водночас, з переходом України до ринкових умов господарювання питання стимулювання персоналу є актуальним. Існуючі за адміністративної економіки системи стимулювання праці виявилися неадекватними до сучасних умов, і до того ж, майже повністю зруйнованими. Існуюча в зарубіжній практиці широка гамма систем стимулювання не лише не застосовується на вітчизняних підприємствах, а й майже не представлена у вітчизняній науковій літературі.

Мета і задачі дослідження. Метою даної роботи є розробка системи стимулювання ефективної і якісної праці працівників й виявлення

можливостей для їхнього росту з урахуванням суб'єктивної потреби на основі зовнішніх стимулів.

НУБІП України

Для досягнення поставленої мети необхідно визначитися із завданнями.

До розглянутих завдань відносяться:

НУБІП України

- вивчення понять і сутності системи стимулювання ефективної та якісної праці на сучасному етапі, а так само світові тенденції розвитку стимулювання праці;

- розгляд і вивчення видів і форм стимулювання праці, розкриття їхньої

НУБІП України

структури й змісту;

- розробка системи стимулювання ефективності і якості праці найманих робітників на підприємницькій фірмі.

НУБІП України

На основі запропонованих у наукових працях різних авторів видів і форм спонукання працівників до ефективної і якісної праці, були вишукані оптимальні співвідношення використання їх на підприємницькій фірмі в сучасних умовах.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

I. МЕТОДОЛОГІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ ПРАЦІ

1.1. Сутність і функції стимулювання праці

Стимулювання й соціальний контроль містять у собі зовнішні спонукання та елементи трудової ситуації. До них відносяться умови, що безпосередньо визначають заробітну плату, організацію і зміст праці, тощо у сполученні з тими, які опосередковано впливають на працю: житло-побутові умови, місце проживання, культурно-оздоровча база та ін. Зрозуміло, що вплив цих елементів трудової ситуації багато в чому залежить від їхньої значимості для конкретної особистості. Для одних важливі можливості забезпечення житлом, для інших — наявність спортивно-оздоровчої бази, для третіх — творчий характер праці [1].

Таким чином, під стимулюванням праці звичайно розуміють вплив на трудову поведінку працівника через створення особистісних значимих умов (трудої ситуації), що спонукають його діяти певним чином. Тим самим створюються, з одного боку, сприятливі умови для задоволення потреб працівника, з іншого боку, забезпечується трудова поведінка, яка необхідна для успішного функціонування підприємства, тобто відбувається своєрідний обмін діяльністю.

Поняття «стимулювання праці» містить всі методи мотивації, які використовуються в управлінні: впливу, винагороди, зокрема, адміністративні, економічні (матеріальні), соціально-регуляційні. При цьому адміністративні методи стимулювання праці припускають вплив на індивіда, групу за допомогою наказів, видачі завдань і т.п. Це такі методи, коли необхідний суб'єктові управління трудовою поведінкою результат, досягається за рахунок того, що для суб'єкта праці «збитки» від можливих санкцій за невиконання перевищують витрати на виконання завдання [2].

У свою чергу, економічне, матеріальне стимулювання праці припускає включення в мотивацію вартісних важелів залучення людей до праці, тобто безпосередній економічний вплив на неї, забезпечення особистої й групової зацікавленості суб'єктів праці в матеріальному заохоченні. Тут застосовуються як безпосередні (заробітна плата, премії, доходи від прибутку й т. ін.), так і опосередковані (ціни, податки, кредити) важелі регуляції трудової поведінки.

Таким чином, завдання управління полягає в такому стимулюванні потреб, мотивів суб'єктів праці, яке викликало б доцільну для організації та ефективну поведінку. У цьому є розходження між соціальною мотивацією трудової поведінки й стимулюванням праці. Якщо мотивація припускає певний механізм включення індивідів, соціальних груп у соціальну дійсність, вибір ними способу спрямованості й активності своєї участі в трудовій діяльності під впливом різних факторів, то стимулювання праці — спосіб управлінського впливу на трудову поведінку, соціальну мотивацію праці.

Стимулювання праці — один із загальних способів соціального управління впливом на поведінку, діяльність індивідів, соціальних груп, трудових колективів. Важливо також підкреслити, що для працівника необхідна певна воля вибору тієї або іншої стратегії й тактики поведінки в сфері праці. Ступінь такої волі розширюється при переході від командно-адміністративної системи управління до ринкової економіки [3].

В наш час є можливість вибору місця роботи на підприємствах недержавної форми власності: кооперативної, асоціативної, приватної, фермерської й т.п. Тим самим розширюється можливість для вибору типу економічної поведінки, застосування методів стимулювання трудової мотивації, таких як:

традиційні, що не вичерпали стимулюючих «ресурсів»;

цільові, що полягають у використанні для підвищення стимулюючого впливу на трудову мотивацію системи цілей, тобто бажаних орієнтирів, досягнення яких заохочує певну трудову поведінку;

індивідуальне збагачення праці, яке через «включення» механізмів задоволення соціальних, престижних потреб, пов'язаних з наданням працівникам більш складної, відповідальної роботи, активно стимулює їхню трудову діяльність;

співучасті – пов'язані із залученням працівників в процес управління виробництвом, трудовими колективами. Застосовується безліч форм промислової демократії, спрямованих на залучення працівників у систему управління виробництвом, що інтенсивно стимулює їхню трудову активність.

На практиці ці види стратегії зустрічаються найчастіше у вигляді комбінацій. Збільшилися можливості для територіальної мобільності, організації власної справи, різноманітнішими стали види додаткових заробітків. Більш інтенсивними стали переміщення працівників між секторами економіки, у тому числі між державними й кооперативними. Грошова інфляція, низьке товарне забезпечення грошей викликали збільшення чисельності людей, що займаються посередницькою діяльністю [4].

Ефективне стимулювання працівника сприяє насамперед підвищенню загальної продуктивності праці, тобто рішенню економічних завдань. В економічній функції важливо, наскільки ефективно стимулюються категорії працівників, найбільше тісно пов'язаних з науково-технічним і соціальним прогресом. Сьогодні не викликає сумнівів пріоритетність стимулювання працівників, що обслуговують інформаційні системи, комп'ютерну техніку. К актуальним проблемам, що стосуються економічних функцій стимулювання, відносяться необхідність більш повної реалізації розподільних відносин і, зокрема, диференціації заробітної плати відповідно до реальних розходжень праці та її результатів [5].

Соціальна функція стимулювання праці пов'язана з тим, що, займаючи те або інше місце в системі суспільної праці, працівник забезпечує собі певний комплекс економічних і соціальних благ. Впливаючи на рівень доходів тих або інших категорій працівників, стимулювання впливає як на професійно-кваліфікаційну структуру виробництва, так і на соціальну структуру суспільства. У той же час стимули у вигляді матеріальних, духовних і соціальних благ є додатковим джерелом задоволення численних потреб працівника та його родини, сприяють розвитку особистісних і професійних якостей [5].

Розглядаючи функції стимулювання, важливо враховувати їхній комплексний вплив на трудову поведінку й необхідність їхнього взаємозалежного аналізу в соціологічному дослідженні. Існує також соціально-психологічна функція, яка спрямована на формування внутрішнього «світу» працівника. На формування моральних якостей особистості працівника спрямована морально-виховна функція стимулювання праці.

Стимулювання праці є способом управління поведінкою соціальних систем різного ієрархічного рівня, та є одним з методів мотивації трудової поведінки працівника [6].

Для ефективного стимулювання, розглядаються три його функції: економічна, соціальна й психологічна, які найбільш повно охоплюють прогресивні соціально-трудові відносини. Воно припускає створення такої зовнішньої ситуації, яка спонукає особистість або колектив до дій, що відповідають поставленим цілям. При цьому особистість сама вибирає саме ці дії, оскільки створює всі необхідні й достатні умови. Поліпшення показників праці спричиняє підвищення ступеня задоволення яких-небудь потреб об'єкта, а погіршення показників погрожує зниженням повноти їхнього задоволення.

Чітко розроблений процес стимулювання дозволяє трудовим колективам тривалий період часу ефективно функціонувати без втручання суб'єкта управління. Стимулювання як спосіб управління припускає

необхідність врахування інтересів особистості, трудового колективу, ступеня їхнього задоволення, тому що саме потреби є найважливішим чинником

поведінки соціальних систем. Сама по собі потреба не може спонукати працівника до якихось певних дій. Тільки тоді, коли потреба зустрічається із предметом, здатним її задовольнити, вона може направляти й регулювати

діяльність соціальної системи, управляти її поведінкою. Усвідомлення потреб викликає інтереси, бажання, прагнення, тощо [7].

Виконання об'єктом управління в стимулюючих ситуаціях певних розрахунків свідчить про те, що механізм стимулювання заснований на прямому обміні (симетричному, еквівалентному й гарантованому).

Симетричність проявляється тоді, коли при наявності договору на оплату не безоплатної праці зусилля однієї зі сторін припускають дії, що компенсуються іншою. Еквівалентність означає наявність договірного співвідношення між дією й винагородою, що влаштовує обидві сторони. Гарантованість жадає від обох сторін неухильного дотримання обов'язків у відношенні один до одного.

Жива праця має сукупність природних властивостей, являючи собою дарунок природи людині у вигляді її здатностей. Завдяки цьому жива праця має специфічну споживчу вартість, що виражається в її здатності накопичувати й зберігати працю. Також, категорія «праця» має властивості, які характеризують внутрішню визначеність однієї й тієї ж діяльності людини. Результатом функціонування таких властивостей є неоднакова кількість і різний рівень якості певного виду продукту [8].

На основі поділу суспільної праці складаються її властивості, що характеризують специфічність доцільної діяльності людини, при якій один вид праці відрізняється від іншого. У результаті створюються якісно різні споживчі властивості. Функціонування властивостей праці відображає його

двоїтий характер. Кількісна сторона полягає в тому, що суспільство визнає лише суспільно-необхідні витрати праці, як на одиницю споживчої вартості, так і загальної кількості витрат праці. Якісна сторона виражається в необхідності певної споживчої вартості, що володіє корисними властивостями, характеристиками для задоволення потреби. Також якість праці це, насамперед, корисний ефект. Він виражається не тільки в кількості і якості одержуваного продукту, в економії витрат минулої та живої праці, але й у зменшенні робітників і збільшенні вільного часу [9].

Якість праці є стійка сукупність професійних, кваліфікаційних і духовних властивостей доцільної діяльності людини, що забезпечує створення якісної продукції, а так само ефекту, обумовленого ступенем суспільної корисності праці.

Безпосередньою передумовою якісної визначеності праці є якість робочої сили, під якою розуміється стійка сукупність властивостей фізичних і розумових здатностей людини. Вона містить у собі такі елементи як кваліфікація й професіоналізм, творчість, інтенсивність.

У структурі присутня інтенсивність праці, що характеризується напруженістю в одиницю часу. Більш інтенсивна праця забезпечує більші результати, вона характеризується як з кількісного, так і з якісного боку раціонального використання робочого часу.

Основною ознакою якості праці є її складність. Складна праця є широким поняттям. Вона органічно пов'язана із кваліфікацією та включає також відповідальність, напруженість. За рахунок росту якості праці можна забезпечити збільшення кількості споживчих здатностей і повніше задовольнити потреби людей [10].

Якість спільної праці будь-якої кількості базується на якості індивідуальної праці і являє собою певне сполучення індивідуальних якісних характеристик трудової діяльності.

Від інтенсифікації виробництва усе більше залежить і роль ефективності праці з погляду раціонального використання всіх ресурсів – не тільки робочого часу, але й матеріальних витрат, виробничих факторів, природних ресурсів, досягнень НТП.

Ефективність як властивість якості праці стає всеохопною, такою, що охоплює політичну і якісну оцінку її результативності, а значить і якості. Ефективність праці – міра відповідності витрат і результатів праці критеріям, що характеризують досягнення цілей діяльності праці. Якість праці лежить в основі структури і є самою головною величиною, від якої відбувається інше, а ефективність праці – внаслідок росту продуктивності праці й через раціональне використання всіх засобів [11].

Працівники мають яскраво виражену структурованість: керівники, професіонали, фахівці, службовці та робітники. До кожної із цих категорій застосовується специфічний підхід до стимулювання праці. Те, що застосовано до робітника, не може підійти до осіб управлінської діяльності.

Керівники на власному досвіді переконуються, що існує категорія співробітників, з якими не спрацьовують методи стимулювання продуктивності, які звинні в офісному середовищі. Це люди робочих професій – «сині комірці». Щоб змусити їх працювати, недостатньо підвищити зарплату. Вони вимагають особливого підходу. Добре слово начальника, думка працівників навколо дають більший ефект, ніж гроші. І цим треба вміти користуватися [12].

Системний підхід вимагає поглибленого аналізу та виявлення цілей розвитку й функціонування всіх складових елементів соціальної системи. Об'єктивні цілі системи можуть не збігатися, та й конфліктувати із цілями підсистем, а так само із цілями окремих працівників.

Офіційно встановлені цілі можуть бути нереальними, недійовими, у цьому випадку вони не визначають широго функціонування системи.

Вирішення даного завдання варто шукати на шляху вироблення спеціального соціально-економічного механізму управління поведінкою об'єктів стимулювання, що дозволяє домогтися досягнення цілей системи за умови реалізації внутрішніх, особистих цілей складових її елементів.

Соціально-економічний механізм управління поведінкою об'єктів стимулювання в процесі трудової діяльності складається із трьох блоків:

- блок розробки і прийняття рішень;
- блок узгодження цілей і розподілу благ;
- блок контролю [13].

Блок розробки рішень на основі головної мети встановлює підціль, визначає критерії оцінки результатів діяльності працівників, розробляє параметри функцій стимулювання і посиляє їх на вхід підсистем. Основним завданням блоку розробки і прийняття рішень є інформування працівників про нормативну базу стимулювання. Вона містить у собі перелік показників кількості і якості, порівняння для оцінки ступеня виконання й функцій стимулювання, які забезпечують комплексний взаємозв'язок результатів і заохочують стимулами [13].

Блок узгодження цілей і розподілу благ на основі аналізу результатів встановлює фактичні цілі і їх функціонування, порівнює їх з офіційно затвердженими цілями підрозділів і подає інформацію про їх відповідність або невідповідність у блок розробки рішень, а так само в сектор розподілу благ. У даному секторі блага на основі результатів діяльності підрозділу, розроблених функцій стимулювання й ступеня узгодження фактичних цілей підрозділів з офіційно встановленими здійснює розподіл благ (стимулів) між ними [13].

Блок контролю здійснює порівняння результатів діяльності окремих підрозділів і підприємства в цілому з офіційно встановленими цілями й завданнями, та дає відповідну інформацію в блок розробки рішень для аналізу ефективності їхньої діяльності й корегування вхідних впливів на підсистему.

Важливим завданням даного блоку є так само забезпечення оптимального сполучення економічних, соціальних і психологічних результатів діяльності трудових колективів або підрозділів.

У цьому механізмі стимулювання являє собою сукупність дій суб'єкта управління, спрямованих на формування такого комплексу мотивів об'єкта стимулювання, який би забезпечував його поведінку в процесі праці відповідно до мети керуючої підсистеми [13].

Для забезпечення ефективного функціонування механізму необхідно дотримуватися ряду вимог. Насамперед необхідно, щоб мета й завдання формувалися із граничною точністю та деталізацією і доводилися до кожного підрозділу й виконавця. Це дозволить виробити у колективі й окремих працівників почуття відповідальності за досягнення кінцевої мети.

Важливо систематично вивчати та виявляти бажання, прагнення, потреби й особисті цілі працівників, які вони переслідують (Додаток А). І, нарешті, необхідна наявність єдиних принципів стимулювання для всіх.

1.2. Розвиток форм і методів нематеріального стимулювання праці

Основою мотивації трудової активності людини є стимулювання праці. У загальному вигляді стимулювання – це процес використання конкретних стимулів на користь людини і організації, це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності. Стимулювати – це означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх із зовні. Отже, стимулювання – це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в неї мотивів та цілеспрямованих дій [14].

Еволюція наукових уявлень стосовно розвитку форм і методів стимулювання відбулася у руслі зміни різноманітних мотиваційних

концепцій, які найбільш контрастно заявили про себе на межі XX-го й XXI ст., що обумовлено світовими процесами глобалізації, умовами розвинутого конкурентного середовища та глибокими перетвореннями індустріального суспільства в інформаційне, де головну роль мають відігравати знання, інтелект, інновації. Саме низка останніх чинників привела до якісної трансформації форм (сукупність і взаємодія стимулів, які можуть доповнюватись, підпорядковуватись один одному) і методів мотивації праці, під якими розуміється сукупність прийомів і засобів управлінського впливу спрямованих на покращення працездатності членів трудових колективів.

Розвиток форм і методів стимулювання праці представлено в таблиці 1.1 [14].

Базовою величиною стимулювання праці для кожної країни являється матеріальна винагорода, за допомогою якої задовольняються первинні потреби працівника. Але було б невірним зводити все тільки до матеріального стимулювання.

Таблиця 1.1 – Розвиток форм і методів стимулювання [14]

Автор	Характеристика
1 Д. Карнегі	2 Стимулювання особистого прагнення робітника до якісного і своєчасного виконання завдання має базуватися на заохоченні його особистого самолюбства. Базовою ідеєю стимулювання людини вчений називає вміння переконати людину, що вона зможе виконати дану роботу.

Продовження таблиці 1.1

1	2
О. Здравомислов	Виділив декілька рівнів мотивації трудової діяльності: матеріальну зацікавленість в результатах праці, зміст праці, відносини в колективі, сприйняття суспільного смислу своєї праці з точки зору суспільних інтересів.

<p>А. Файоль</p> <p>Р. Гамільтон</p>	<p>Розглядав ініціативу як могутній стимул людської діяльності. Для її розвитку необхідно надати самостійність працівнику при виконанні обов'язків.</p> <p>Основну увагу приділив матеріальним стимулам. Пропонував преміювання за скорочення витрат виробництва та за економію матеріалів.</p>
<p>Г. Літвінін, Р. Стрінгер</p>	<p>Велике значення надали нематеріальним стимулам, а саме впливові організаційної культури та соціального середовища на ставлення до виробництва, людей, творчості, тощо</p>
<p>Р. Уолтонн</p>	<p>Виділив вісім важливих компонентів «якості трудового життя»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) справедлива винагорода за працю, що відповідає соціальним стандартам і відбиває реальний вклад кожного; 2) нормальні умови праці; 3) можливість для максимального розвитку і застосування індивідуальних здібностей людини; 4) наявність умов для систематичного зростання працівників і підвищення їх кваліфікації; 5) наявність соціальної інтеграції в робітничих колективах; 6) конституалізм, тобто право на приватне життя, право відстоювати свою думку, участь у вирішенні виробничих питань; 7) справедливий розподіл часу між роботою, сім'єю і суспільством; 8) соціальна значущість праці, розуміння відповідальності підприємства перед суспільством.
<p>Ф. Тейлор</p>	<p>Запропонував оплачувати працю працівників пропорційно до трудового внеску. Наголошував про необхідність стимулювання ініціативи, сумлінності, старанності, навчання працівників, турботи про них, роз'яснення цілей підприємства.</p>
<p>Г. Емерсон</p>	<p>Виділив принципи продуктивності праці, серед яких виділяє винагороду за продуктивність, справедливе ставлення до персоналу, нормалізацію умов праці.</p>

Результат праці оцінюється в комплексі та містить у собі не тільки матеріальну винагороду, яка є основною, але й так само може містити в собі компенсацію, нематеріальне і змішане стимулювання. Інформація про найпоширеніші й діючі винагороди зведена у таблицю 1.2 [15].

Таблиця 1.2 – Класифікатор винагород на підприємствах України

Стимулювання			
Матеріальне	Компенсації	Нематеріальне	Вмішане
Оклад (зарплата)	Транспортні витрати	Подяка	Цінні подарунки
Надбавка	Оплата житла	Публічне заохочення людини або команди	Спеціальні пенсійні програми
Доплата	Витрати на навчання	Надання нової роботи	Медичне страхування
Премії	Оплата харчування	Дострокове просування по службі	Розважальні поїздки
Додаткові виплати	Витрати на проведення свят	Почесні нагороди	Можливість використання службової машини
Опціони	Оплата послуг зв'язку	Навчання	Відпочинок за рахунок фірми
Участь в прибутках	Тривала відпустка	Ігри	-

Розглядаючи питання вибору форм і методів стимулювання працівників, необхідно завжди пам'ятати про психологічний аспект цієї проблеми. Так, для людини високого матеріального достатку зайвий час для відпочинку може бути важливішим, ніж додатковий зарібок. Для багатьох, наприклад, працівників, які займаються інтелектуальною працею, важливішим є повага з боку співробітників і цікава робота, ніж додаткові кошти, які б він міг отримати зайнявшись іншою діяльністю (наприклад, торгівлею).

В залежності від характеру впливу на поведінку працівників розрізняють мотивуючі, немотивуючі та демотивуючі стимули [16].

Мотивуючий стимул дає очікуваний результат: в цьому випадку в результаті дії стимулу підвищується мотивація робітника (робітників), що приводить до запланованого росту продуктивності праці, яка зберігається протягом періоду (рис. 1.1).

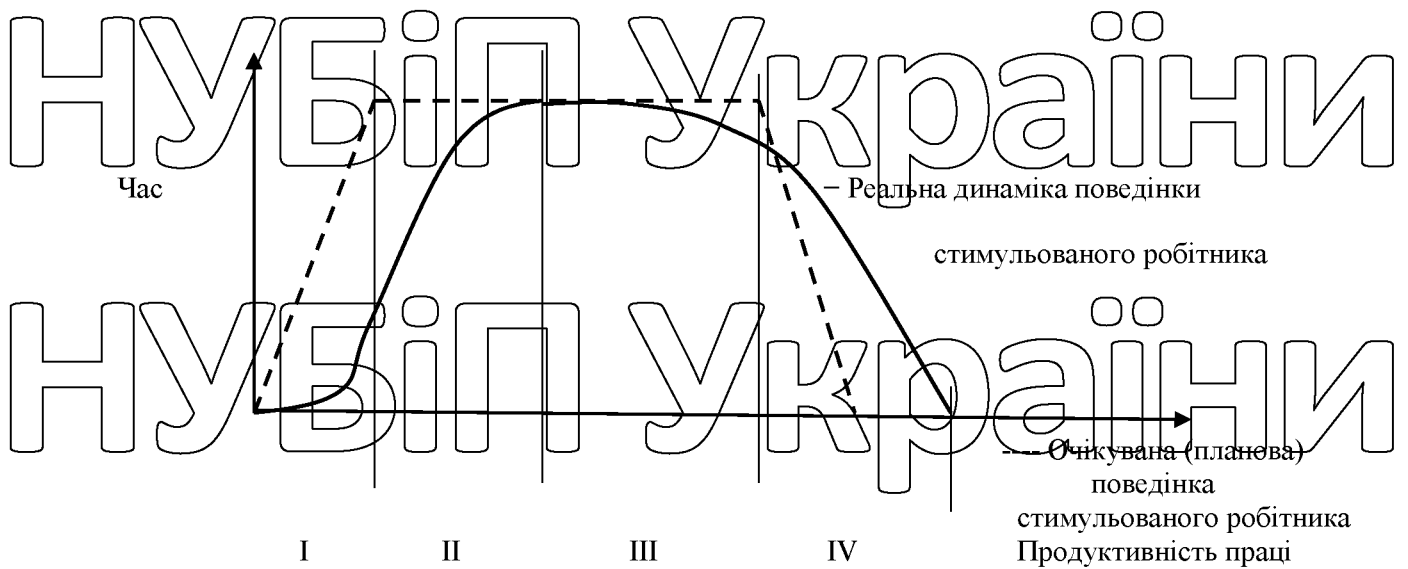
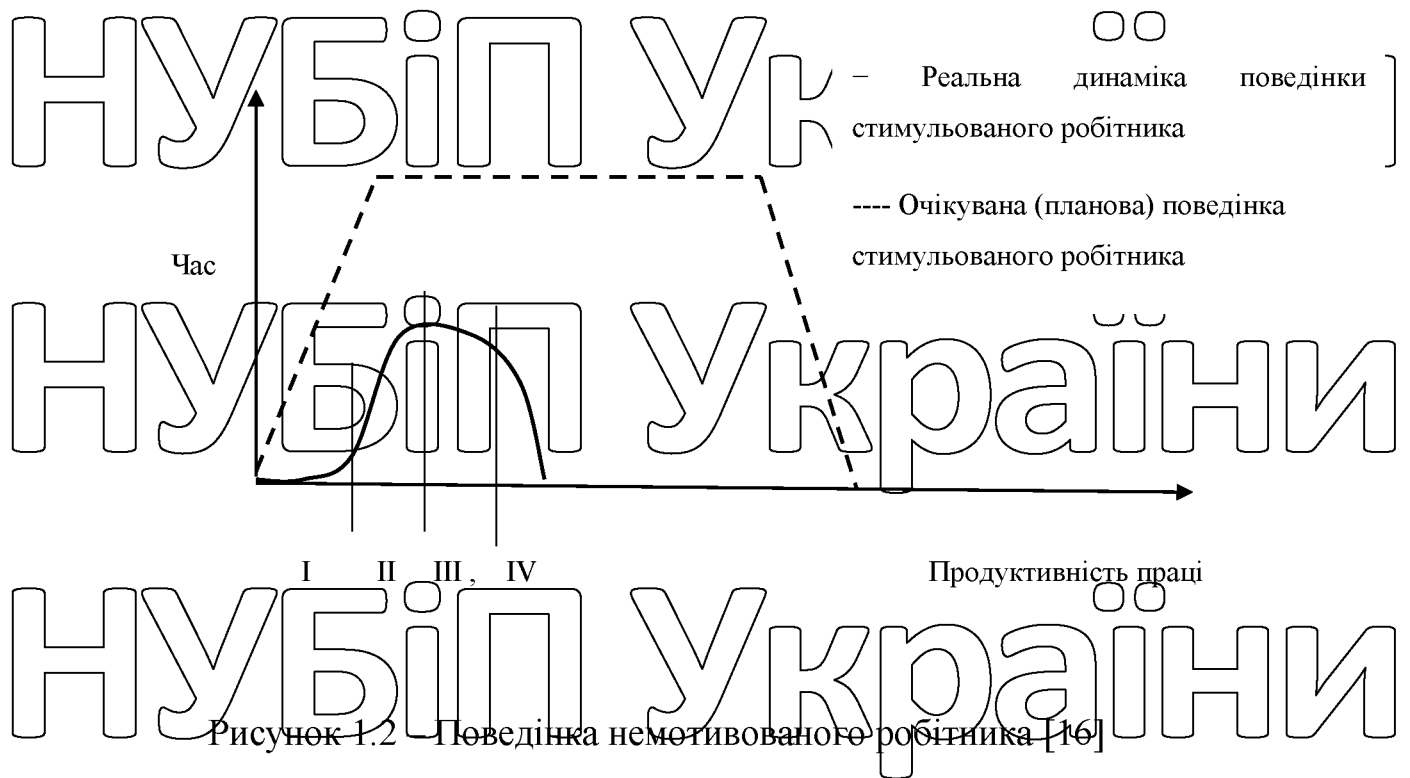


Рисунок 1.1 – Поведінка мотивованого робітника [16]

З малюнку 1.1 видно, що реальна поведінка працівника відрізняється від очікуваної. Це пояснюється тим, що працівнику необхідно оцінити стимул. Якщо він адекватний мотивації працівника, то керівник може сподіватись на очікувану продуктивну поведінку працівника. В даному варіанті простежуються чотири фази, які характеризують поведінку стимульованого працівника:

- фаза I – оцінка робітником стимулу;
- фаза II – зростання продуктивності праці робітника (внаслідок прийняття стимулу);
- фаза III – інтеграція (стимул, внаслідок звикання, починає втрачати свою силу);
- фаза IV – депресія, зниження активності, продуктивності (стимул втратив свою мотивуючу дію).

Немотивуючий стимул – стимул має короткостроковий вплив або взагалі не дає позитивного результату. Поведінка немотивованого працівника представлена на рисунку 1.2.



Фаза оцінки часто займає короткостроковий період. Фаза росту незначна і не досягає очікуваного максимуму. Фази інтеграції і депресії зливаються в одне ціле – активність швидко падає. Це відбувається в тих випадках, коли: по-перше, стимул не є ключовим для мотивації працівника; по-друге, стимул є незначним (наприклад, незначна грошова винагорода); по-третє, стимул є засобом маніпуляції, а не мотивації.

Демотивуючий стимул – стимул, який забезпечує короткостроковий позитивний ефект, а подальші дії працівника стають протестуючими. В даному варіанті простежуються чотири фази, які характеризують поведінку стимульованого працівника:

- фаза I – переоцінка стимулюючої дії;
- фаза II – зростання деструктивної активності;
- фаза III – інерція деструктивної активності;
- фаза IV – депресія деструктивної активності.

Загальна схема дії демотивуючого стимулу зображена на рисунку 1.3.

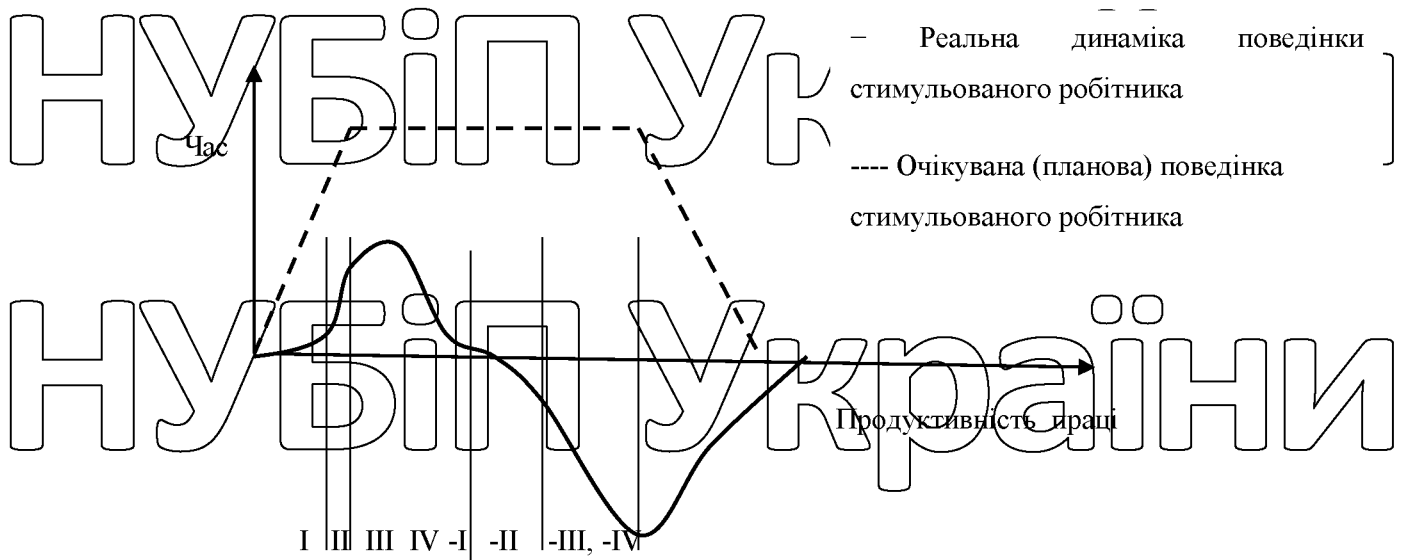


Рисунок 1.3 – Поведінка демотивованого робітника [16]

Схеми поведінки робітника, що представлено на рисунках 1.1–1.3

наглядно демонструють, що тільки мотивуючі стимули дають позитивний ефект. Тільки вони забезпечують продуктивність праці персоналу. Саме тому, перед тим як запроваджувати ту чи іншу систему мотивації, необхідно проаналізувати які стимули для робітника носять мотивуючий, а які демотивуючий характер.

Стимулювання праці ефективно тільки в тому випадку, коли органи управління вміють домагатися й підтримувати той рівень праці, за яку є винагорода. Метою стимулювання є не спонукати людину працювати, а спонукати її робити краще (більше) того, що обумовлено трудовими відносинами. Ця мета може бути досягнута тільки при системному підході й стимулюванні праці [17].

А.М. Келот до найбільш загальних видів стимулювання відносить тверде й ліберальне. Тверде стимулювання праці засноване переважно на примусі людини до витрат зусиль. Механізмом примусу є орієнтація на якийсь ціннісний мінімум, тобто на страх неотримання, недосягнення ціннісного мінімуму, у тому числі й оплати праці. Ліберальне стимулювання базується переважно на спонуканні людини до витрат зусиль. Механізмом залучення є

орієнтація людини на якийсь ціннісний максимум, тобто на привабливу ймовірність досягнення ціннісного максимуму, у тому числі й оплати праці [18].

Людина з різних причин може й не орієнтуватися на максимальну оплату праці, але мінімальна оплата як життєво необхідний грошовий дохід – це її мета у кожному разі. Таким чином, залучення на відміну від примусу надає людині деяку волю рішення, можливість вибору.

До основного відносять також актуальне й перспективне стимулювання.

Актуальне стимулювання пов'язане зі значенням оплати праці як джерела повсякденного існування, перспективне – спрямоване на задоволення більше глибоких інстинктів власності, прагнення до багатства, влади, соціального просування й стабільності.

Стимули праці залежно від того, задоволенню яких потреб працівника вони сприяють, підрозділяються на матеріальні й нематеріальні. Найважливішим видом стимулювання є матеріальне, покликане відігравати провідну роль у підвищенні трудової активності працівників. Цей вид складається з матеріально-грошового й матеріально-негрошового стимулювання. До негрошових стимулів відносять умови побутового обслуговування на підприємстві, надання житла, путівок на відпочинок і лікування, прав на придбання дефіцитних благ, а також забезпечення дитячими установами. Значення цього виду матеріальних стимулів зростає у зв'язку з інфляцією грошей. До негрошових стимулів відносять також рівень організації праці й санітарно-гігієнічних умов на підприємствах, які впливають на вибір місця роботи. Наприклад, важливість цих стимулів на агропромислових підприємствах така: серед особливо важливих організацію праці відзначили 62,5% опитаних, а умови праці - 68%. Разом з тим не задоволені цими аспектами трудової ситуації відповідно 47% і 37% опитаних є такими, що підтверджують наявність невикористаних можливостей стимулювання на підприємствах [19].

Система матеріального й нематеріального стимулювання праці припускає комплекс заходів, які спрямовано на підвищення трудової активності працюючих і, як наслідок, підвищення ефективності праці. Але при

цьому працівник повинен знати, які вимоги до нього ставляться, яку винагороду він одержить при їхньому неухильному дотриманні, які санкції

підуть у випадку їхнього порушення. Тому система стимулів праці повинна опиратися на певну базу (нормативний рівень трудової діяльності). Сам факт вступу працівника в трудові відносини припускає, що він повинен виконувати

деяке коло обов'язків за попередньо обговорену винагороду. У цій ситуації

для стимулювання ще немає місця. Тут перебуває сфера контрольованої діяльності, у якій працюють мотиви, пов'язані зі страхом покарання за

невиконання пропонованих вимог. Таких покарань, пов'язаних із втратою

матеріальних благ, може бути як мінімум дві: часткові виплати обумовленої винагороди або розрив трудових відносин [20].

Однак грань між контрольованим і мотивованим поведінням умовна й рухлива, тому що працівник із сильною мотивацією праці має самодисципліну, звичку сумлінно виконувати вимоги й ставитися до них як до власних норм поведінки.

Розглянемо існуючі класифікації видів стимулювання, які зображено на рисунках 1.4 та 1.5 [20].

Матеріальне стимулювання – це заохочення працівників грошовими виплатами за результатами трудової діяльності. Застосування матеріально-грошових стимулів дозволяє регулювати поведінку об'єктів управління на основі використання різних грошових виплат і санкцій.

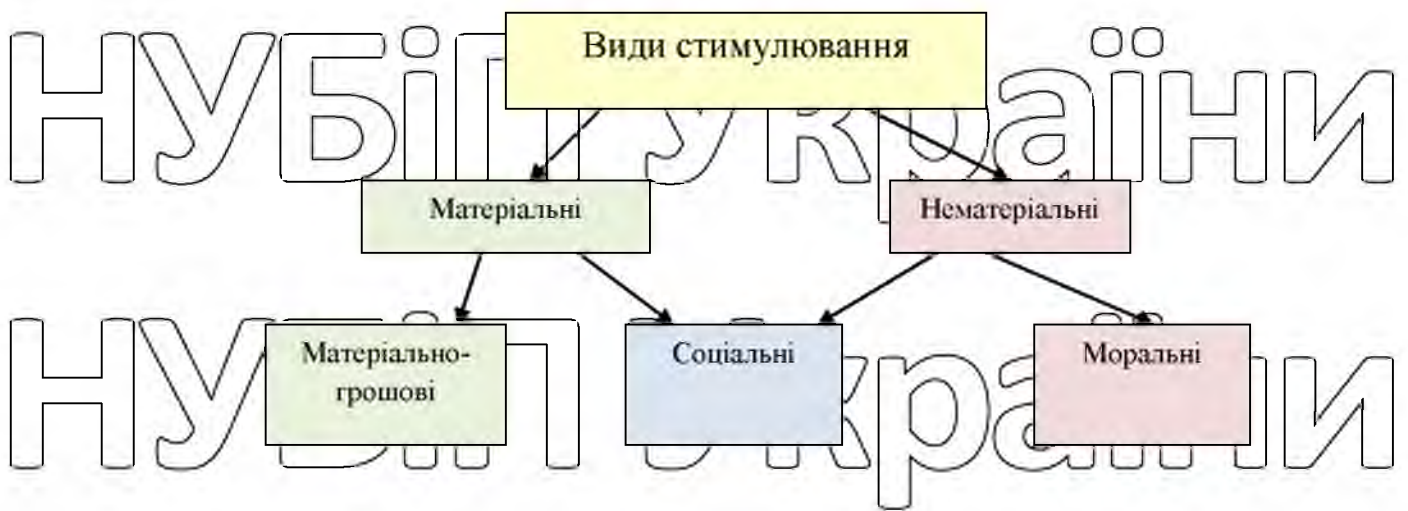


Рисунок 1.4 – Класифікація видів стимулювання

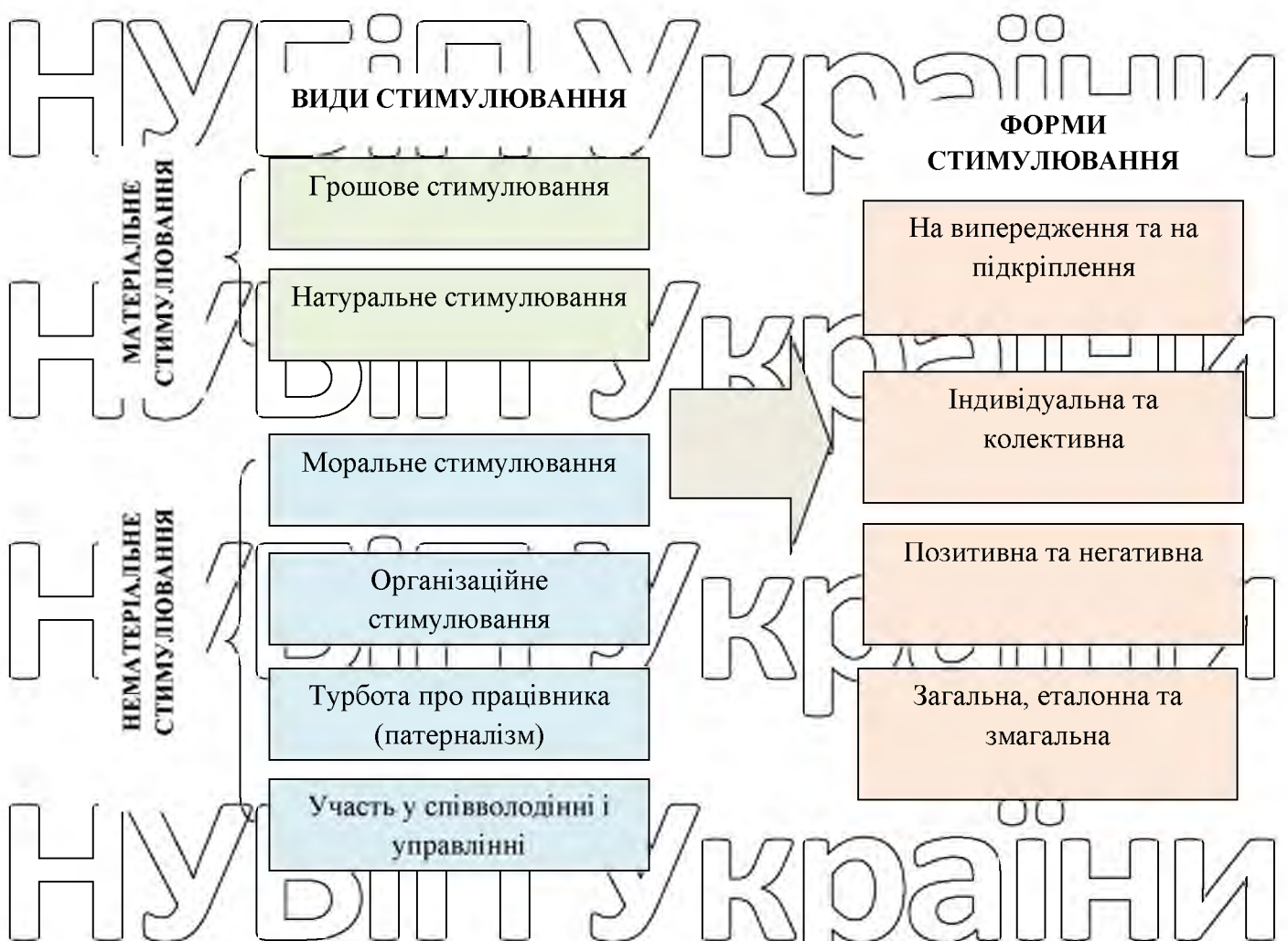


Рисунок 1.5 – Види та форми стимулювання

Методологія матеріального стимулювання є дуже розвинутою та розглянутою багатьма авторами. Однак нематеріальне стимулювання потребує більш детального дослідження. Таким чином, основну увагу приділимо нематеріальному стимулюванню.

Одним з видів нематеріального стимулювання є соціальне, яке представляє негрошове стимулювання. Головною особливістю виступають відносини між людьми, виражені у владності керівництва. Це заохочення негрошовими стимулами й соціальними відносинами в колективі.

Соціальні стимули пов'язані із прагненням людей брати участь в управлінні, просуватися соціально-професійними сходами, займатися престижною працею. Іншими словами, це вплив на потребу працівника в самоствердженні і владі.

За даними досліджень, соціальні стимули дуже важливі для працівників. Про особливу значимість перспектив професійного росту вказали 50% опитаних і майже стільки ж – на задоволеність використанням цих стимулів [19].

Даний вид стимулювання володіє цілим рядом особливостей. Цикл відтворення потреб є тривалим. Так, матеріально-негрошові блага, потреба в яких практично ненасичувана, тому що відтворюється відразу ж після акту попереднього задоволення. Потреба в ряді інших благ відтворюється періодично не більш ніж один раз у рік. Треті блага задовольняють потреби, які відтворюються протягом ряду років. Активність працівника, що одержав конкретний матеріально негрошовий стимул, надалі може бути підтримана лише за допомогою інших стимулів. У іншому випадку вона знижується.

Матеріально-негрошові стимули більше ніж грошові пристосовані в основній масі для використання в підкріплювальній формі організації стимулювання. Їх неможливо традиційно пов'язати з певними видами діяльності, тому що кожний з них має неоднакову цінність для різних людей і ця варіація занадто велика, тим більше що цінність багатьох благ не піддається точному виміру й однозначній оцінці [19].

Матеріально-негрошові блага можуть бути використані як стимули тому, що одержання кожного з них можна пов'язати з результатами трудової

діяльності та соціальної активності працівників. Вони, як і будь-які інші, крім змістової цінності мають морально-престижну форму, що привертає увагу всіх, і є предметом оцінок і обговорення працівників.

При цьому загальна тенденція така, що чим рідше предмет (матеріальний предмет, послуга, перевага, пільга), що виконує функцію стимулу, розновсюджений у середовищі, тим вище за інших рівних умов його престижна складова.

Більшість матеріально негрошових благ мають свою грошову складову авторитету, тобто може бути обмірювана в грошових одиницях. З іншого боку, розглянута група стимулів універсальна в тому розумінні, що людині завжди необхідно що-небудь із матеріальних негрошових благ. У цілому відповідні потреби в благах матеріального негрошового характеру задоволені, постійні й діючі. Проблема складається у вмілому їхньому використанні як бази для стимулювання трудової й соціальної активності [19].

Особливості нематеріальних стимулів потребують специфічну форму організації. Насамперед необхідне знання з боку суб'єкта управління актуальних потреб працівників. Управлінським ідеалом було б щорічне подання керівництву підприємства оглядів попиту на товари й послуги.

Іншою неодмінною вимогою розвитку стимулювання праці є прояв ініціативи й заповзятливості керівників, кожного працівника у виявленні потреб останнього й побудова на їхній основі індивідуальної логіки його стимулювання. Ефективне використання величезного спонукального потенціалу матеріальних негрошових благ буквально немислиме без індивідуального підходу.

Використання ряду матеріальних негрошових благ як стимулів трудової діяльності вимагає серйозного морального обґрунтування й надалі – великої роботи з перебудови свідомості. В інтересах менеджменту створити таку обстановку, у якій людині у всіх смислах вигідно працювати добре й не вигідно

працювати погано. Такий порядок задоволення потреб представляється більш справедливим, ніж порядок простої черговості.

Необхідно відразу встановити часовий інтервал після якого працівник може заохочуватись. Він повинен бути не менш двох місяців роботи.

Виключення можуть становити особливо активні й заповзятливі працівники, які можуть запропонувати інші можливості, що дають не тільки підвищення якості праці, але й ефективність усього виробництва. Вони в перші ж дні розкривають і перетворюють у дію свій потенціал, а їхня кваліфікація дозволяє грамотно викласти свої наробітки [21].

Моральне стимулювання є найрозвиненішою підсистемою нематеріального стимулювання праці й ґрунтується на специфічних духовних цінностях людини.

Моральні стимули – це такі стимули, дія яких ґрунтується на потребі людини в суспільному визнанні. Сутністю морального стимулювання є передача інформації про заслуги людини, результати її діяльності в соціальному середовищі. Воно має інформаційну природу, будучи інформаційним процесом, у якому джерелом інформації про заслуги працівників виступає суб'єкт управління; приймачем – об'єкт стимулювання, працівник і колектив; каналом зв'язку – засоби передачі інформації. Тому, чим точніше передається така інформація, тим краще система виконує свою функцію [22].

Моральні стимули пов'язані з потребами людини у визнанні й повазі, моральному схваленні. Ці стимули проявляються в таких формах, як усна та письмова подяка, різні нагородження, присвоєння відмінних звань, номінацій і т. ін.

Стимулом може служити і безпосередньо процес праці, насамперед рівень її змістовності, творчий характер. Значимість змісту праці на

агропромислових підприємствах виглядає достатньо вагомо: як особливо важливий цей аспект праці відзначили 58,3% опитаних [19].

В управлінському аспекті моральні стимули виконують роль сигналів з боку суб'єктів про те, у якому ступені їхня діяльність відповідає інтересам підприємства.

Моральні стимули являють собою такі засоби залучення людей до праці, які засновані на відношенні до праці як до вищої цінності, на визнанні трудових заслуг як головних. Вони не зводяться тільки до заохочень і нагород, застосування їх передбачає створення такої атмосфери, такої суспільної думки, морально-психологічного клімату, при яких у трудовому колективі добре знають, хто і як працює, і кожному віддається по заслугах. Такий підхід вимагає забезпечення впевненості в тому, що сумлінна праця й зразкова поведінка завжди одержують визнання й позитивну оцінку, принесуть повагу й пошану. І навпаки, погана робота, бездіяльність, безвідповідальність повинні невідворотним чином позначатися не тільки на зменшенні матеріальної винагороди, але й на службовому становищі й моральному авторитеті працівника.

Система морального стимулювання, яка розробляється на підприємстві повинна відповідати наступним вимогам [23]:

- передбачати заохочення за конкретні показники, на які працівники роблять безпосередній вплив, і які найбільш повно характеризують участь кожного працівника у виконанні завдань;
- встановлювати заходи заохочення за успіхи в праці так, щоб за більш високі досягнення застосовувати більш значимі заходи заохочення;
- забезпечувати впевненість у тому, що за умови виконання прийнятих підвищених зобов'язань учасники будуть заохочені відповідно до досягнутих результатів;

– підсилити зацікавленість кожного працівника в постійному поліпшенні його виробничих показників;

– бути простою і зрозумілою системою для працівників;

– враховувати зростаючу суспільно-політичну активність і професійно-технічну майстерність, стійкість високих результатів у праці;

– недопущення знецінювання моральних стимулів.

Для ефективного застосування моральних стимулів необхідно [23]:

– наявність Положення про статуси морального заохочення й знання його працівниками;

– ширше використовувати різноманітні форми морального заохочення в інтересах розвитку творчої ініціативи та активності;

– моральне заохочення підкріплювати заходами матеріального стимулювання, забезпечити вірну взаємодію матеріальних і моральних

стимулів, безупинно їх удосконалювати відповідно до нових завдань, зміною в змісті, організації та умовах праці;

– про кожне моральне заохочення працівника широко інформувати трудовий колектив;

– вручати нагороди й оголошувати подяки в урочистій обстановці;

– заохочувати працівників вчасно – відразу після досягнення певних успіхів у праці;

– розвивати нові форми заохочення і встановлювати строгу моральну відповідальність кожного працівника за доручену справу;

– аналізувати дієвість стимулювання;

– точно дотримуватися встановленого порядку внесення записів про заохочення в трудові книжки працівників.

Однією з основних умов високої ефективності морального стимулювання є забезпечення соціальної справедливості, тобто точного обліку й об'єктивної оцінки трудового внеску кожного працівника. Переконаність в

обґрунтованості, справедливості, визнання трудових заслуг працівника, у

правильності його заохочення піднімає моральний авторитет праці, піднімає особистість, формує активну життєву позицію.

Особливе значення має принцип гласності морального заохочення, тобто широкої інформованості всього колективу, всебічна інформація про результати, досягнуті працівниками й урочиста обстановка при врученні нагород. Для цього необхідно кожного працівника інформувати не тільки усно, але й видати брошуру з моральними стимулами за якісну роботу. Також можна на видному місці, на підприємстві, вивісити плакат – таблицю із занесенням прізвища й балів кожного працівника, або дошку пошани [23].

Дошки пошани та подібні їм інструменти визнання – досить ефективні в роботі з персоналом. Особливо добре вони зарекомендували себе в готельному бізнесі, роздрібній торгівлі, фінансових корпораціях. Механізм роботи такого публічного визнання заслуг співробітника дуже простий. Є дві пов'язані між собою складові мотивації – матеріальна й моральна. Гроші грошима, але кожній людині потрібні увага й тепло. До того ж для багатьох важливо, щоб про їхній трудовий внесок у спільну справу знали, і не тільки безпосередні керівники й колеги [23].

Однак, дошка пошани – не зовсім мотиваційний механізм. Керівництво дає зрозуміти, що воно пишається відмінниками, і закликає до цього інший персонал. Втім, у цьому повідомленні втримується прозорий натяк: «кожний з вас теж може бути героєм». Зрозуміло, для продавців головний критерій оцінки їхньої діяльності – це сума грошей, принесених у компанію. Проте існують і інші номінації – наприклад, продавець, що привів у компанію найбільшу кількість молодих співробітників і навчив їх. За підсумками кварталу можна визначити кращий відділ, зробити групове фото і теж вивісити на стіну [23].

Поява фотографії співробітника на дошці пошани як мінімум викликає цікавість у його колег. А частіше змушує задуматися. Але, щоб цей інструмент

працював, критерії визначення кращих повинні бути простими та зрозумілими. А крім того, визнання не повинне повисати в повітрі. Воно повинне призводити або до якихось матеріальних заохочень, або, що ще краще, до розширення можливості кар'єрного росту. Відзначаючи кращих, роботодавець задає рольову модель всім іншим – яким треба бути, щоб тебе відзначили в даній компанії.

При організації морального стимулювання важливо забезпечити сполучення заходів заохочення з посиленням відповідальності за результати праці, що спричинить зростання відповідальності в колективі.

Ефективним методом зміцнення дисципліни є заохочення за сумлінну працю. Необхідно звертати увагу на якісний відбір кандидатів на заохочення. Заохочуватися повинні кращі люди колективу у відповідності з Положенням про стимули.

Моральні стимули розрізняються набором елементів, які формують просторову та тимчасову визначеність оцінної інформації про людину і які називаються елементами стимулюючого механізму. Ці елементи наповнюють форму і зміст вручення заохочення, створюють кураж і святковий настрій.

До внутрішніх елементів відносяться зміст, текст про заслуги і вид носія – трудова книжка, свідоцтво, посвідчення, бланк, фотографія, грамота, диплом.

До зовнішнього: назва стимулу, офіційний статус, процедура вручення, частота застосування, естетичні достоїнства. Вони впливають на авторитет, значимість, фактичний статус.

Численні соціологічні дослідження показали, що мотиви трудової діяльності, вплив моральних стимулів на працівників багато в чому залежать від віку, кваліфікації, стажу роботи на підприємстві, рівня свідомості, домінуючого типу мотивації до роботи та ін. Необхідно враховувати це, здійснюючи розробку умов заохочення. (Додаток Б).

1.3. Показники економічної та соціальної ефективності нематеріальних стимулів праці на підприємстві

Про загальний рівень використання персоналу підприємства свідчить отримання доходу на одного працюючого. Чим він вищий, тим краще підприємство здійснює використання свого трудового потенціалу. Це головний показник ефективності використання персоналу. Але він не дає повного уявлення щодо даної проблеми. Рівень використання персоналу, його стимулювання може бути розкритий системою показників, що відображають: ступінь зайнятості працездатного населення у суспільному виробництві (питома вага зайнятих у суспільному виробництві), структуру зайнятості (співвідношення зайнятих у різних видах економічної діяльності), продуктивність суспільної праці. Ефективність використання персоналу характеризується сукупністю взаємопов'язаних показників, що відображають динаміку чинників, які впливають на доходи підприємства. У практиці господарювання, для оцінки ефективності використання персоналу використовуються насамперед показники підвищення ефективності використання праці [24].

На макрорівні – економіка в цілому, зокрема, темпи зростання продуктивності суспільної праці за національним доходом, питома вага приросту національного доходу за рахунок підвищення продуктивності праці, економія живої праці річних працівників виробничої сфери порівняно з умовами базового періоду.

На мікрорівні – галузі матеріального виробництва, зокрема, темпи зростання продуктивності праці, питома вага приросту продукції за рахунок підвищення продуктивності праці, економія живої праці порівняно з умовами базового періоду.

Одним з показників ефективності є темп зростання продуктивності праці, який визначається відношенням рівня продуктивності праці у плановому (прогнозованому) або ж у звітному періоді (році) у відсотках до базового минулого року чи періоду (ланцюговий індекс). Позитивний результат цього показнику дає можливість підприємству заохочувати кращих працівників. Продуктивність праці підприємства розраховується за допомогою ділення сукупного доходу підприємства на чисельність працівників (формула 1.1) [24]:

$$П_{п.} = Д / Ч_{п.} \quad (1.1)$$

де $П_{п.}$ – продуктивність праці підприємства, грн.;

$Д$ – сукупний дохід підприємства за період, грн.;

$Ч_{п.}$ – чисельність персоналу за період, осіб.

У разі, коли зростання сукупного доходу, продукції, робіт, послуг відбувається за незмінного чи абсолютного скорочення чисельності працівників весь приріст доходу або продукції забезпечується за рахунок зростання продуктивності праці.

Ще одним показником ефективності є економія живої праці (річних працівників) в економіці, регіоні, видах економічної діяльності і підприємствах. Визначається як різниця між середньорічною чисельністю промислово-виробничого персоналу, розрахованою на плановий обсяг продукції (для народного господарства – національного доходу) за продуктивністю праці базового року, і планованою чисельністю (формула 1.2) [24]:

НУБІП України

$$Ч = Ч_б \cdot T_{нд} - Ч_{шт} \quad (1.2)$$

де $Ч$ – відносна економія річних працівників, осіб;
 $T_{нд}$ – темп зростання доходу (чистої продукції для підвищення), грн.;

$Ч_б, Ч_{шт}$ – чисельність працюючих на підприємстві в базовому і плановому періодах (роках), осіб.

НУБІП України

Цей показник (формула 1.2) також дає підставу для здійснення стимулювання працівників, оскільки при незмінному фонді оплати праці і кількості продукції, підвищується продуктивність, скорочується чисельність працівників, звідки з'являються кошти (економія фонду оплати праці) для здійснення матеріального і нематеріального стимулювання.

НУБІП України

Є зворотній процес, коли здійснення заходів з стимулювання праці дає результат у вигляді підвищення продуктивності праці, що в свою чергу дозволить знизити витрати живої праці.

НУБІП України

Критерії оцінки економічної ефективності використання персоналу повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників.

НУБІП України

Показниками для оцінки економічної ефективності використання персоналу є [27]:

- 1) Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.
- 2) Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.

3) Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток; продуктивність праці; обсяг продажів; рентабельність; продуктивність праці працівників; співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати; фонд оплати праці і зарплатоємкість; витрати на керівництво.

Соціальна ефективність використання персоналу в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником.

Показниками для оцінки соціальної ефективності використання персоналу є [27]:

1) Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це дуже важливий соціальний показник, що дозволяє судити про мотивацію, потреби і конфліктність в трудовому колективі.

2) Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів).

3) Ступінь задоволеності персоналу роботою (оцінюється на основі аналізу думок і реакції працівників на кадрову політику підприємства і її окремі напрямки).

4) Середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного працівника.

Дуже важливо на кожному підприємстві визначати ефективність стимулювання персоналу, тобто оцінювати співвідношення між обсягом витрат на оплату праці та наслідками трудових зусиль персоналу, відповіді

на запитання – чи принесли зміни в рівні оплати праці необхідний економічний ефект для підприємства та його власників?

Для оцінки ефективності стимулювання персоналу прийнято визначати та порівнювати значення таких аналітичних показників як [28]:

– коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої заробітної плати або коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарообігом;

– коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства;

– коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства;

– коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства (його акцій).

Діагностика значень коефіцієнтів ефективності стимулювання персоналу наведена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Діагностика значення коефіцієнтів ефективності стимулювання персоналу [28]

Показники ефективності	Значення коефіцієнта	
	більше 1	менше 1
Коефіцієнт співвідношення між:	Система матеріального стимулювання персоналу не враховує зростання продуктивності праці, зростання оплати праці не "зароблено" зростанням обсягів діяльності	Система матеріального стимулювання праці забезпечує зростання продуктивності праці
1. Темпом зростання фонду оплати праці та товарообігом	Зростання оплати праці не має під собою необхідного економічного підґрунтя зростання джерела здійснення витрат	Система матеріального стимулювання орієнтована не тільки на зростання товарообігу, а й на зростання доходів, як від реалізації товарів, так і від здійснення інших видів діяльності
2. Темпом зростання фонду оплати праці та доходом	Відповідно зростає питома вага виплат на оплату праці в складі доходів, що призводить до погіршення фінансування інших напрямків витрат та зменшення отримання прибутку	
3. Темпом зростання фонду оплати праці та прибутком	Порушується необхідний баланс між економічними інтересами працівників підприємства (в зростанні рівня оплати) та інтересами підприємства (в зростанні прибутку та забезпеченні фінансових умов самофінансування розвитку).	Система матеріального стимулювання персоналу забезпечує зростання прибутку та економію поточних витрат підприємства.
4. Темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства.	Зростання витрат на оплату праці не відповідає економічним інтересам власників, оскільки їх інтереси, пов'язані із зростанням ринкової вартості підприємства, реалізуються меншою мірою	Система матеріального стимулювання персоналу спрямована на досягнення стратегічної мети діяльності підприємства.

Використання різних форм і методів стимулювання дозволить сформувати керівництву фірми діючу мотивацію управлінських кадрів до ефективної діяльності, що, у свою чергу, буде сприяти не тільки функціонуванню, але й розвитку підприємства. Тому господарська діяльність підприємства багато в чому залежить від правильної організації фінансової та управлінської роботи на підприємстві.

Таким чином, успіх будь-якого підприємства багато в чому залежить від того, наскільки повно й точно був проаналізований реальний стан справ в області управління підприємством. Економічні реформи припускають твердження таких умов господарювання, при яких керівники одержують умови, які розбудили б у них інтерес до більш ефективної трудової діяльності. Не можна заощаджувати на заробітній платі гарним працівникам і оснащенні їхніх робочих місць. Так само необхідно розробляти систему нематеріальних стимулів на підприємстві, поліпшувати відносини в трудовому колективі. Сьогодні загострюється необхідність вирішення проблем зацікавленості кожного працівника в якісній і творчій роботі на благо підприємства й суспільства.

Висновки по розділу I.

1) Під стимулюванням праці звичайно розуміють вплив на трудову поведінку працівника через створення особистісно значимих умов (трудова ситуація), що спонукають його діяти певним чином. Стимулювання праці один із загальних способів соціального управління впливом на поведінку, діяльність індивідів, соціальних груп, трудових колективів.

2) Ефективне стимулювання працівника сприяє насамперед підвищенню загальної продуктивності праці, тобто рішення економічних завдань. В економічній функції важливо, наскільки ефективно стимулюються

категорії працівників, найбільше тісно пов'язані з науково-технічним і соціальним прогресом.

3) Еволюція наукових уявлень стосовно розвитку форм і методів стимулювання відбулася у руслі зміни різноманітних мотиваційних концепцій, які найбільш контрастно заявили про себе на межі ХХ-го й ХХІ ст., що обумовлено світовими процесами глобалізації, умовами розвинутого конкурентного середовища та глибокими перетвореннями індустріального суспільства в інформаційне, де головну роль мають відігравати знання, інтелект, інновації.

4) В залежності від характеру впливу на поведінку працівників розрізняють мотивуючі, немотивуючі та демотивуючі стимули.

5) Система матеріального й нематеріального стимулювання праці припускає комплекс заходів, які спрямовано на підвищення трудової активності працюючих і, як наслідок, підвищення ефективності праці.

6) Критерії оцінки економічної ефективності використання персоналу повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників. Соціальна ефективність використання персоналу в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником.

7) Для оцінки ефективності стимулювання персоналу прийнято визначати та порівнювати значення різних коефіцієнтних співвідношень, таких як: співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої заробітної плати; співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства; співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства; співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства (його акцій).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМ І МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В КОРПОРАЦІЇ «АРТЕРІУМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Корпорація «Артеріум» була створена в 2005 році і об'єднала два провідних фармацевтичних підприємства - ПАТ «Київмедпрепарат», лідера з виробництва антибіотиків, і ПАТ «Галичфарм», найбільшого українського виробника препаратів на рослинній основі. В корпорації

«Артеріум» працює понад 2000 людей, а щомісячний оборот складає більш, ніж 150 000 000 гривень.

Місія Корпорація створює, виробляє та просуває на ринок якісні та ефективні лікарські засоби для забезпечення здорового, тривалого та більш продуктивного життя.

Бачення. Корпорація прагне довгострокового лідерства та сталого розвитку цінності компанії шляхом розширення бізнесу, визначення нових можливостей у задоволенні потреб охорони здоров'я, постійного покращення якості та формування високої довіри до продукції.

Філософія бізнесу. Взаємодія з клієнтами та партнерами ґрунтується на цінностях і філософії бізнесу Корпорації, виражених у девізі — «Ближче до людей». Для Корпорації є дуже важливі людські стосунки, які базуються на принципах відповідальності, довіри і турботи. Акцент на етиці та якості взаємин є гармонічною проекцією ставлення до процесу створення якісних і доступних для людей лікарських засобів [77].

Успіх корпорації на національному та зовнішньому ринках базується на 160-річному досвіді досліджень, розробок і виведення на ринок лікарських препаратів. Ми пишаємося нашими досягненнями та історією Корпорація «Артеріум» працює в галузі, що дбає про одну з найбільших людських цінностей - здоров'я та життя людини. Понад дві тисячі наших співробітників щодня роблять вагомий внесок у досягненні цієї гуманної мети.

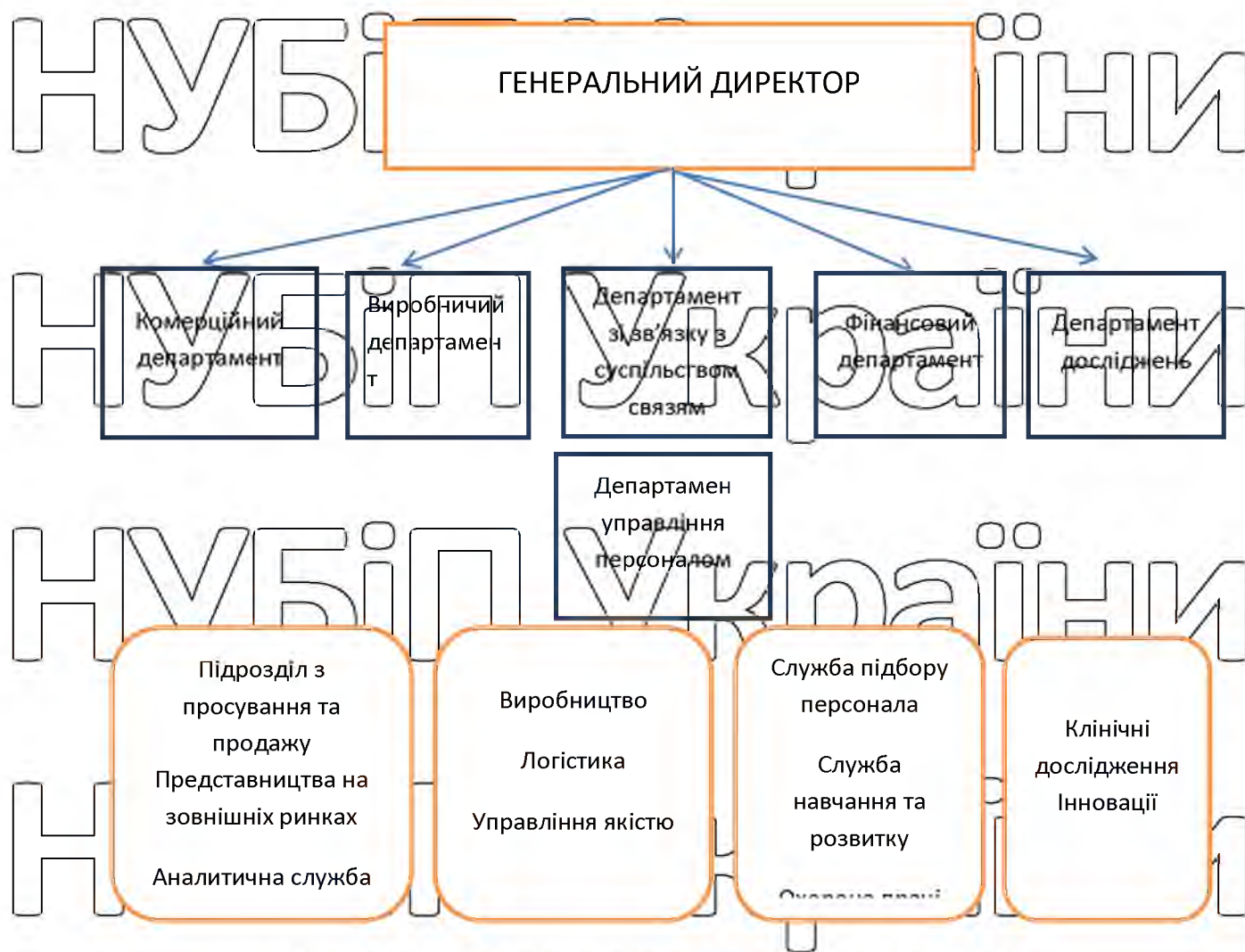


Рис. 2.1. Структурна схема корпорації «Артеріум»

Корпорація прагне, аби кожен пацієнт, що використовує її ліки, кожен лікар, який намагається якнайшвидше подолати хворобу, кожен діловий партнер постійно відчували турботу працівників Корпорації, відповідальність, і були впевнені у високій якості продукції. Саме тому в основі філософії Корпорації діяльності і взаємодії з кожною людиною та організацією лежить принцип «Ближче до людей». Корпорації «Артеріум» також впевнені, що для створення якісних та ефективних лікарських засобів потрібні не тільки знання, технології та бізнес-процеси, а й щире, самовіддане та відповідальне ставлення кожного співробітника до роботи, розуміння важливості місії і цінностей компанії. Саме тому, керуючись принципом «Ближче до людей», сьогодні корпорація «Артеріум»

займає провідні позиції в українській фармацевтичній галузі і планомірно розширює свою присутність на ринках країн СНД. Вона також активно впроваджує стратегію соціальної відповідальності, підкреслюючи турботу і дружні відносини з суспільством в цілому та всіма нашими партнерами.

Портфель продукції. Ключовим напрямком діяльності корпорації «Артеріум» є виробництво сучасних ефективних, безпечних та якісних ліків для забезпечення більш тривалого і продуктивного життя людей. Сьогодні Корпорація випускає понад 140 генеричних і декілька оригінальних лікарських засобів в 11 з 14 фармакотерапевтичних груп. Препарати займають провідні позиції в ряді сегментів фармацевтичного ринку: J «Протимікробні препарати для системного застосування», G «Засоби, що впливають на сечостатеву систему», N «Засоби, що діють на нервову систему», D «Дерматологічні засоби», S «Засоби, впливають на серцево-судинну систему», L «Антинеопластичні й імуномодулюючі засоби», R «Засоби, що діють на респіраторну систему».

Антибактеріальні препарати. Вже 60 років ПАТ «Київмедпрепарат», що входить до складу корпорації, залишається безперечним національним лідером у сфері виробництва антибактеріальних препаратів. Серед них - як традиційні препарати: Цефазолін, Ампіцилін, Амоксил® (амоксицилін), Бензилпеніцилін, Біцилін-3®, Біцилін-5®, Глітейк (тейкопланін), Ентеросепт® (ніфуроксазид), Азимед® (азитроміцин), Кларитроміцин, Гепациф® (цефоперазон), Цефтріакон, Цефтум® (цефтазидим), Аміцил® (амікацин), Кімацеф® (цефуроксим), Орнізол® (орнідазол), так і антибіотики нових поколінь Амоксил-К (амоксицилін / клавуланат), Флоксіум® (левофлоксацин), Гепациф комбі (цефоперазон/сульбактам), Квадроцеф® (цефепім), Мепенем® (меропенем), Лінезолідін (лінезолід).

Рослинні лікарські препарати. Одним із важливих напрямків є подальший розвиток виробництва лікарських засобів з рослинної сировини у ПАТ «Галичфарм». Це підприємство, що входить до складу Корпорації, має унікальний досвід у сфері фітохімічного виробництва готових лікарських

засобів і екстракції рослинних субстанцій для виробництва фітопрепаратів.

Торгові марки Седавіт®, Уролесан® добре відомі пацієнтам та лікарям, як в Україні, так і далеко за її межами.

Інші ключові сегменти. Великі надії компанія покладає на просування таких препаратів як: Нейроксон® (лікування пацієнтів з гострими та хронічними порушеннями мозкового кровообігу, черепно-мозковими травмами), Касарк® (лікування артеріальної гіпертензії), Меверії® (лікування пацієнтів з функціональними порушеннями шлунково-кишкового тракту), Уролесан® (лікування гострих і хронічних інфекцій сечовивідних шляхів).

Ряд лікарських засобів, які виробляються компанією, займає провідні позиції в інших сегментах ринку, таких як засоби для лікування ішемічної хвороби серця (Тіотриазолін®), для профілактики та лікування набряків будь-якої локації, в т.ч. які виникли при черепно-мозковій травмі, гострому порушенні мозкового кровообігу (L-лізину есцинат®), порушень сну (Соннат®), цереброваскулярних захворювань (Тіоцетам®), грибкових захворювань (Дифлюзол®), герпесу (Герпевір®), для зменшення психоемоційного напруження, поліпшення розумової активності, пам'яті та сну (Гліцесед®).

Оригінальні препарати. Особливе місце в продуктовому портфелі корпорації «Артеріум» займають оригінальні препарати Тіотриазолін®, L-лізину есцинат®, Тіоцетам®, Уролесан®. Тіотриазолін® - оригінальний кардіопротектор, що володіє додатковим антиоксидантним та гепатопротекторним ефектом. L-лізину есцинат® - не маючий аналогів ендотеліопротектор, що володіє унікальною потрійною дією: зменшує проникність судин, нормалізує реологічні властивості крові, має протизапальний ефект. Препарат має високу ефективність при лікуванні черепно-мозкових та спинномозкових травм, поєднаних ушкодженнях, гострих порушеннях мозкового кровообігу. Тіоцетам® - комбінований препарат тіотриазоліну та пірацетаму для лікування когнітивно-мнестичних

НУБІП УКРАЇНИ

порушень судинного та деструктивного генезу. Препарат також сприяє процесу навчання, підвищує показники короткочасної та довготривалої пам'яті. Уролесал® - комбінований препарат рослинного походження для лікування гострих та хронічних інфекцій сечовивідних шляхів, сечокам'яної хвороби і сечокислої діатезу, хронічних холециститів, дискінезії жовчовивідних шляхів, жовчнокам'яної хвороби. Володіє антисептичними, спазмолітичними, седативними властивостями.

НУБІП УКРАЇНИ

Нові препарати. Корпорація постійно вивчає терапевтичні потреби та спрямовує свої зусилля на пошук і розвиток оригінальних препаратів, а також зручних для застосування комбінацій відомих речовин та нових препаратів на рослинній основі. В 2019 -2021 рр. було випущено більше 40 нових препаратів (з урахуванням форм і дозувань). Всі препарати, випущені підприємствами, що входять до складу корпорації, в останні роки пройшли цілий ряд необхідних досліджень відповідно до європейських стандартів якості та мають доведену ефективність.

НУБІП УКРАЇНИ

Рекомбінантні препарати. Перспективним напрямком для корпорації «Артеріум» у сфері виробництва принципово нового типу ліків став випуск рекомбінантних (генно-інженерних) препаратів. На даний момент підприємства виробляють Біолейкін, розчин (інтерлейкін-2), який застосовується для лікування септичних станів різної етіології, що супроводжуються імуносупресією; в фтизіатрії - в комплексній терапії деяких видів туберкульозу; в онкології - для лікування дисемінованих і місцево поширених форм нирковоклітинного раку у дорослих.

НУБІП УКРАЇНИ

Препарати для ветеринарії. З 2016 р. ветеринарні препарати корпорації «Артеріум» застосовуються для лікування і профілактики захворювань тварин. У портфелі корпорації є лікарські засоби як для дрібних домашніх, так і для сільськогосподарських тварин: Енвайр® застосовується для профілактики та лікування гельмінтозів собак і котів; Санелдерм® - для лікування дерматозів тварин алергічної, бактеріальної та грибової етіології; Тіопротектін® - для профілактики та лікування захворювань печінки і серця

тварин; Браво® - для профілактики і лікування авітамінозів. До групи традиційних препаратів для лікування сільськогосподарських тварин відносяться й добре відомі фахівцям ветеринарної медицини антибактеріальні препарати: Бензилпеніцилін, Біцилін® -3, Біцилін® -5, Стрептоміцин, Натрію хлорид 0,9%, Новокаїн 0,5%.

В 2021 р. зареєстровано 2 нових для ветеринарії антибактеріальних препарати: Цефінель - перший вітчизняний ветеринарний антибактеріальний препарат цефалоспоринового ряду III покоління, та Цефазолін - препарат для лікування собак та котів при перитонітах, захворюваннях органів дихання, сечостатевої

системи, кісток та суглобів. В планах корпорації «Артеріум» подальший розвиток ветеринарного напрямку та розробка інноваційних затребуваних препаратів для лікування дрібних та великих сільськогосподарських тварин [78].

Корпоративна соціальна відповідальність

Взаємовідносини з пацієнтами. Корпорація «Артеріум» докладась максимальних зусиль, аби якість препаратів відповідала найвищим вимогам стандартів якості. Модернізація виробництва та вдосконалення бізнес-процесів дозволяє нам впроваджувати найновітніші технології в найкоротші терміни. Здійснюючи фармаконагляд, Корпорація прагне забезпечити безпеку своєї продукції та визначити побічні ефекти в результаті її застосування.

«Артеріум» підтримує зворотний зв'язок зі споживачами – на сайті компанії можна заповнити «Карту повідомлення про побічну реакцію або відсутність ефективності при медичному застосуванні».

Взаємовідносини з лікарями і фармацевтами. З турботою про клієнтів, впроваджують Систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).

CRM система є важливою складовою фармацевтичного моніторингу, яка дозволяє контролювати безпеку лікарських засобів, терапевтичні потреби, а також застосування препаратів.

Для професійного спідкування лікарів ініціюють проект «Питання до експерта». Це зручний он-лайн сервіс, де на запитання лікарів відповідають визнані експерти в галузі кардіології, неврології, терапії й інших напрямків медицини.

Трудові практики. Корпорація піклується про співробітників, надаючи соціальний захист, медичне обслуговування та програми страхування. Однією з головних переваг є можливість навчання та розвитку в компанії. Корпоративний університет «Артеріум» налічує понад 100 навчальних

програм і тренінгів, серед яких: виробництво Good Manufacturing Practice (GMP), охорона праці, екологічна безпека, ефективність продажів та інші.

Місцеві співтовариства. Підтримуючи ініціативи місцевих громад ми прагнемо до довгострокових відносин, основаних на принципах відповідальності та взаємної поваги. З 2010 року ми реалізуємо Програму роботи зі стажерами, в рамках якої провідні експерти компанії діляться знаннями та досвідом зі студентами у сфері розробки нових препаратів, проведенні клінічних досліджень, технології фармацевтичного виробництва.

Захист навколишнього середовища. Наше виробництво відповідає міжнародним стандартам екологічного менеджменту ISO 14001: 2006 (ISO 14001:2004). Основні зусилля ми спрямовуємо на запобігання негативного впливу на навколишнє середовище [79].

Діагностика стратегічного протистояння (SWOT-аналіз діяльності підприємства).

SWOT-аналіз (англійська аббревіатура слів: strengths – сили, weaknesses – слабкості, opportunities – можливості, troubles – загрози) є найбільш поширений у світовій практиці метод для оцінки як внутрішнього стану підприємства, так і зовнішнього середовища, і використовується в стратегічному аналізі для визначення конкретних перспектив підприємства [23].

Проведений SWOT-аналіз Корпорації «Артеріум» свідчить про значні можливості для подальшого розвитку та забезпечення нормального функціонування, здатне зберігати рівновагу своїх активів і пасивів, незважаючи на зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, має у своєму розпорядженні власні кошти.

У рамках методу SWOT підприємство, з одного боку, виявляє і оцінює власні сильні і слабкі сторони, а з іншого боку на їх підставі визначає можливості і загрози. Результати аналізу надамо у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – SWOT –аналіз діяльності Корпорації «Артеріум»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ріст загальної чисельності персоналу підприємства та продуктивності праці. 2. Тенденція росту чистої виручки та чистого прибутку підприємства. 3. Висока ступінь ліквідності балансу та основних показників діяльності підприємства 4. Ріст власних коштів в структурі пасиву балансу підприємства та відповідне зменшення позикового капіталу. 5. Абсолютно стійкий фінансовий стан підприємства. 6. Низька імовірність настання банкрутства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока плинність трудового персоналу. 2. Зниження питомої ваги основної заробітної плати в загальній структурі оплати праці робітників. 3. Зниження попиту на продукцію підприємства.

Продовження таблиці

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення виробництва та отримання позитивного ефекту в майбутньому. 2. Направлення коштів на розширення виробництва або їх вкладення в інші інвестиційні проекти. 3. Можливість своєчасного погашення своїх короткострокових та довгострокових кредитів. 4. Можливість використання нової техніки чи технологій і досягнень НТП. 5. Можливість розширення виробництва та ринку збуту продукції, вкладення коштів у ризикові проекти. 6. Залучення зовнішніх інвесторів і кредиторів внаслідок зростання їхньої довіри до підприємства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата цінних професійних кадрів та надзвичайно високі втрати, пов'язані з навчанням нових працівників. 2. Загальна незадоволеність рівнем оплати праці, страйки та масове звільнення робітників. 3. Підвищення затрат на зберігання продукції, затрати, пов'язані з псуванням готової продукції, зниження прибутку підприємства.

Для оцінки результатів діяльності Корпорації «Артеріум», проведемо аналіз фінансових результатів (табл. 2.2), яка здійснюється з використанням показників виручки (сукупна та чиста) і прибутку (валовий, операційний, до оподаткування, чистий).

Таблиця 2.2 – Діагностика фінансових результатів Корпорації «Артеріум»

Показники	Умовні позначки	2019 рік (тис.грн.)	2020 рік (тис.грн.)	2021 рік (тис.грн.)
1. Виручка (дохід) від реалізації продукції (робіт, послуг)	В	319738	382992	570832
2. Чиста виручка (чистий дохід) від реалізації	ЧВ	266918	321465	474798
3. Валовий прибуток (або збиток)	ВП	43126	54313	63877
4. Операційний прибуток (або збиток)	ОП	21402	31712	35231
5. Прибуток до оподаткування (або збиток)	ПО	17148	22372	22942
6. Чистий прибуток (або збиток)	ЧП	12861	16779	17206

За даними таблиці 2.2, найбільший інтерес викликають тенденції зміни чистої виручки і чистого прибутку. Ці показники визначають, відповідно, суму коштів, отриману від основної діяльності підприємства, та суму, що залишилася на підприємстві після списання витрат та здійснення податкових платежів. На малюнку 2.1 зображена тенденція зміни чистої виручки та чистого прибутку Корпорації «Артеріум».

Таким чином, у Корпорації «Артеріум» спостерігається зростання як чистої виручки так і чистого прибутку, що свідчить про стабільний розвиток підприємства. Незначне відставання зростання прибутку від зростання виручки може бути пов'язане з накопиченням попередніх боргів або незначним підвищенням собівартості продукції.

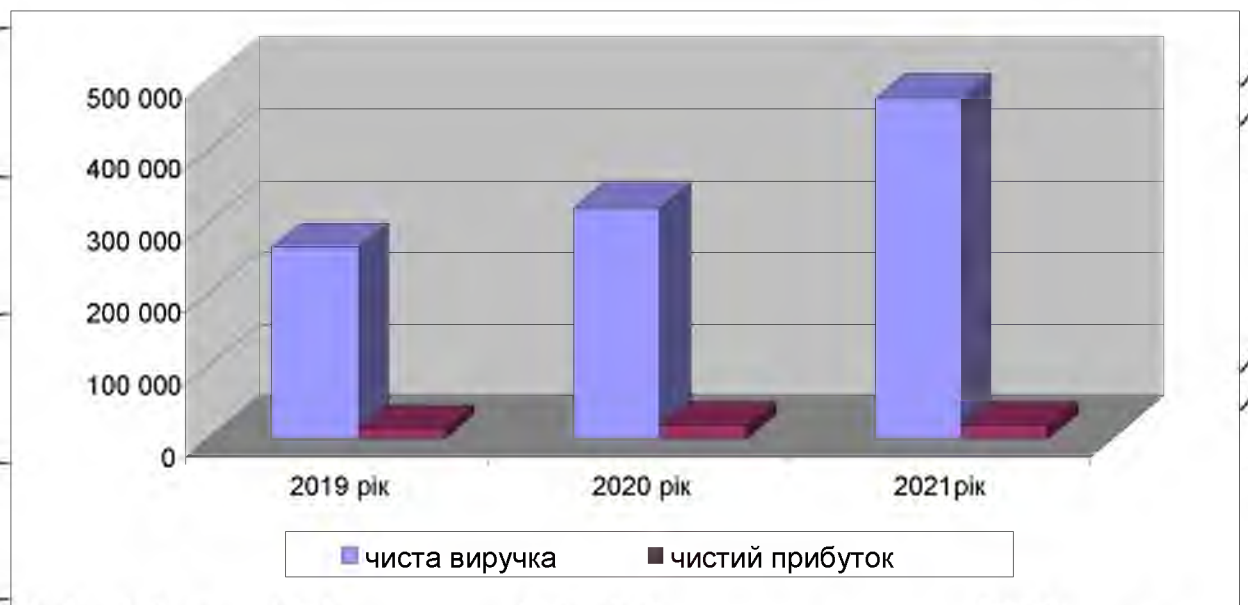


Рисунок 2.1 – Тенденція зміни чистої виручки та чистого прибутку Корпорації «Артеріум» протягом 2019-2021 рр.

За час свого існування Корпорація «Артеріум» було нагороджено багатьма медалями та дипломами. Тільки за останні 5 років їм отримано більше 50 нагород на різних дегустаційних конкурсах. Підприємство має відзнаки – «Вища проба» та «Золота торгова марка».

2.2. Аналіз трудових показників Корпорації «Артеріум»

Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних завдань для досягнення накреслених результатів господарювання. Достатня забезпеченість підприємства потрібними трудовими ресурсами, їхнє раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва.

Ступінь забезпечення підприємства робочою силою та раціональне її використання значною мірою визначають організаційно-технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки і технології предметів праці, створюють умови високої конкурентоспроможності та

фінансової стабільності.

Інформаційними джерелами для оцінки трудових ресурсів буде слугувати така звітність: 1) Форма № 1-ПВ «Звіт з праці»; 2) Форма № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу»; 3) Форма № 2 «Фінансові результати»

[31].

У таблиці 2.3 приведений склад і структура персоналу Корпорації «Артеріум» за період 2019-2021 рр.

Таблиця 2.3 – Аналіз складу і структури працівників підприємства

Категорії працівників	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
Загальна кількість працівників, в тому числі:	425	100	435	100	447	100
Робітники і ІПП, які безпосередньо зайняті виробництвом продукції	338	78,35	340	78,16	348	77,85
Робітники та службовці, які не зайняті безпосередньо виробництвом продукції	52	12,24	55	12,64	58	12,98
Робітники апарата управління підприємством на рівні цехів	28	6,59	29	6,67	30	6,71
Робітники апарата управління підприємством	12	2,82	11	2,53	11	2,46

Виходячи з даних таблиці 2.3, загальна кількість працівників за період 2019-2021 рр. збільшилась на 22 особи і склала у 2021 р. 447 осіб. Кількість робітників, які зайняті безпосередньо виробництвом продукції, за цей період збільшилась на 15 осіб, кількість робітників, які не зайняті безпосередньо виробництвом продукції, також збільшилась на 6 осіб.

У структурі персоналу Корпорації «Артеріум» переважають робітники, які займаються безпосередньо виробництвом продукції, питома вага яких у 2021 р. склала 77,85%. Аналіз персоналу апарату управління підприємством, а також апарату управління на рівні цехів показав незначну зміну їхньої питомої ваги протягом періоду, що аналізується (рис. 2.2).

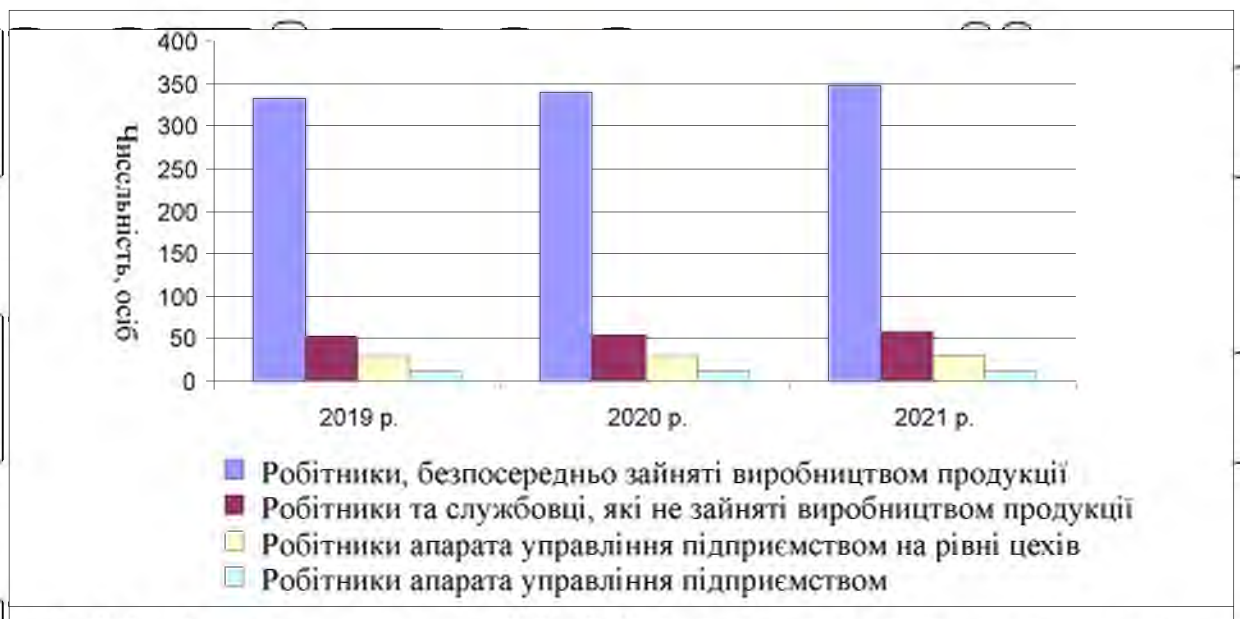


Рисунок 2.2 – Структура працівників ГОВ Корпорації «Артеріум» в 2019-2021 рр.

Важливим об'єктом при аналізі трудових ресурсів є рух робочої сили. Передумовою зростання продуктивності праці та ефективності виробництва є стабільність складу персоналу. Зміна в складі працюючих за віком, етажем роботи та освітою відбувається внаслідок руху робочої сили.

Для характеристики руху робочої сили розраховують і аналізують динаміку наступних показників [31]:

- коефіцієнт обороту з приймання;
- коефіцієнт обороту з вибуття (звільнення);
- коефіцієнт плинності;
- коефіцієнт постійності кадрів.

Алгоритм розрахунку й економічний зміст показників, що характеризують рух трудових ресурсів на Корпорації «Артеріум» представлені в таблиці 2.4 [31].

Таблиця 2.4 – Алгоритм розрахунку й економічний зміст показників, що характеризують рух трудових ресурсів у Корпорації «Артеріум»

№	Найменування показника	Алгоритм розрахунку за балансом	Економічний зміст показника
1	Коефіцієнт обороту з приймання	$K_{OP} = \frac{ЧП_{ПР}}{ЧП_C}$	Відношення чисельності прийнятих за період (ЧП _{ПР}) до середньоспискової чисельності працюючих за той же період. Показує, яка кількість прийнятих працівників припадає на 1 середньоспискового робітника.
2	Коефіцієнт обороту з вибуття	$K_{OЗ} = \frac{ЧП_V}{ЧП_C}$	Відношення чисельності працівників, які вибули за період (ЧП _V) до середньоспискової чисельності за той же період (ЧП _C). Показує яка кількість звільнених працівників припадає на 1 середньоспискового робітника.
3	Коефіцієнт плинності	$K_{П} = \frac{ЧП_{НО}}{ЧП_C}$	Відношення чисельності працівників, які вибули за період за власним бажанням і порушенням трудової дисципліни (ЧП _{НО}), до середньоспискової чисельності за той же період (ЧП _C).
4	Коефіцієнт сталості кадрів	$K_{ІК} = \frac{ЧП_{ВП}}{ЧП_C}$	Відношення чисельності працівників, які пропрацювали весь період (ЧП _{ВП}) до середньоспискової чисельності працюючих. Показує яка кількість працівників, які пропрацювали весь період припадає на 1 середньоспискового робітника.

Дані про рух робочої сили Корпорації «Артеріум» представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка руху персоналу Корпорації «Артеріум» протягом 2019-2021 рр.

Показники	Кількість, осіб			Відкриття					
	2019р.	2020р.	2021р.	2020 рік від 2019 року		2021 рік від 2020 року		2023 рік від 2019 року	
				абс. (+/-)	відн. (%)	абс. (+/-)	відн. (%)	абс. (+/-)	відн. (%)
	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Спискова чисельність працівників на початок звітного року	419	425	435	6	1,43	10	2,35	16	3,82
2. Прийнято протягом року	20	37	48	17	85	11	29,73	28	140
3. Вибуло протягом року	14	27	36	13	92,86	9	33,33	22	157,14
в тому числі:									
– у зв'язку із закінченням строку договору	0	3	4	3	0	1	33,33	4	0
– на навчання, в армію, на пенсію та інше	3	4	5	1	33,33	1	25	2	66,67
– за власним бажанням	11	20	25	9	81,82	5	25	14	127
– звільнено за порушення трудової дисципліни і з причин службової невідповідності	0	0	2	0	0	2	0	2	0
4. Спискова чисельність працівників на кінець звітного року	425	435	447	10	2,35	12	2,76	22	5,18

Аналізуючи дані таблиці 2.5, в цілому помічаємо збільшення чисельності усього персоналу у Корпорації «Артеріум» на 22 особи, або на 5,18% за період з 2019 р. до 2021 р. Незважаючи на цю позитивну тенденцію, необхідно звернути увагу на значний рух робочої сили протягом досліджуваного періоду. Так, за 2019-2021 рр. на підприємство прийнято 27 осіб, а залишило його – 22 особи, з яких за власним бажанням – 14 осіб, що свідчить про значну втрату підприємством кваліфікованих кадрів у зв'язку з незадоволеністю ними своїм місцем роботи та рівнем оплати праці.

На основі таблиці 2.4 та враховуючи дані таблиці 2.5 визначимо показники руху робочої сили, та представимо їх у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз руху персоналу Корпорації «Артеріум»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		
	2019	2020	2021	2020 р. від	2021 р. від	2021 р. від
				2019 р.	2020 р.	2019 р.
1. Коефіцієнт обороту з прийому	0,05	0,09	0,11	0,04	0,02	0,06
2. Коефіцієнт обороту із звільнення	0,03	0,06	0,08	0,03	0,02	0,05
3. Коефіцієнт плинності кадрів	0,03	0,05	0,06	0,02	0,01	0,03
4. Коефіцієнт сталості кадрів	0,96	0,93	0,9	-0,03	-0,03	-0,06

Наведені вище показники свідчать про значний рух робочої сили у Корпорації «Артеріум»: коефіцієнт обороту з прийому збільшився на 6% протягом досліджуваного періоду та досяг 11% у 2021 році; чисельність звільнених працівників збільшилась на 5% протягом 2019-2021 рр. та коефіцієнт плинності досяг 6% в 2021 р., що склало 3 % збільшення за період.

Загальна зміна коефіцієнтів обороту працюючих Корпорації «Артеріум» зображена на рисунку 2.3.

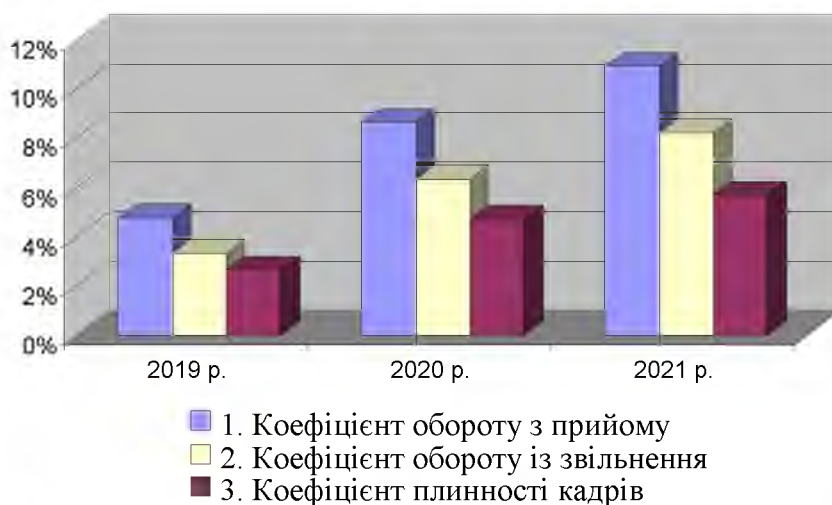


Рисунок 2.3 – Рух робочої сили у Корпорації «Артеріум» протягом 2019-2021 рр

Для визначення причин, які спонукали працівників прийняти рішення про звільнення з підприємства, було проведено опитування серед тих працівників, що вибули, результати якого зображені на рисунку 2.4 [32]

Таким чином, основним мотивом, що спонукає працівників звільнитися з Корпорації «Артеріум» є незадоволеність рівнем оплати праці. Саме тому необхідно проаналізувати систему оплати праці, що застосовується на підприємстві та оцінити втрати, які пов'язані зі збільшенням плинності трудового персоналу.

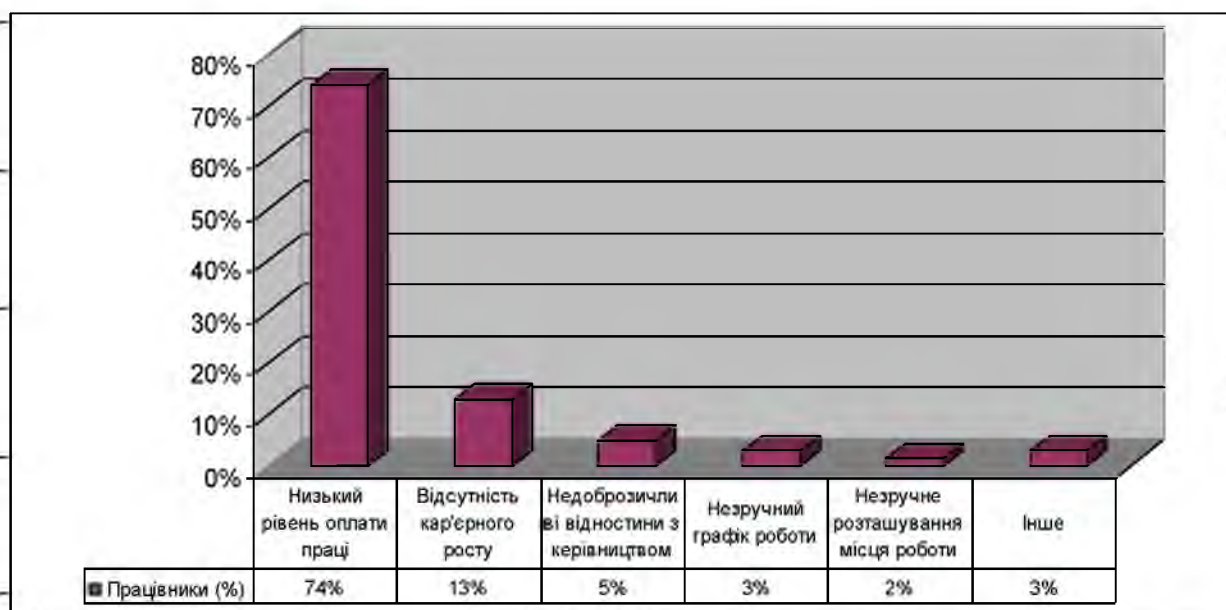


Рисунок 2.4 Фактори, що вплинули на звільнення працівників Корпорації «Артеріум»

Як і на більшості підприємствах України, у Корпорації «Артеріум» дохід працівників формується з основної (тарифна ставка, оклад) та додаткової (надбавки, доплати, премії) заробітної плати. У таблиці 2.7 наведено аналіз та динаміка складових фонду оплати праці за 2019-2021 рр., який полягає у визначенні питомої ваги кожного виду доплат у загальній сумі витрат на утримання персоналу [29].

Таблиця 2.7 – Аналіз складу і структури фонду заробітної плати

персоналу Корпорації «Артеріум», тис. грн.

Показник	Роки						Відхилення					
	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2020 рік від 2019 року		2021 рік від 2020 року		2021 рік від 2019 року	
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	абс. (+/-)	відн. (%)	абс. (+/-)	відн. (%)	абс. (+/-)	відн. (%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Фонд основної заробітної плати	6759,1	56,91	7071,5	52,12	7823,3	43,71	312,3	-4,79	751,77	-8,41	1064,1	-13,2
- оплата за тарифними ставками та посадовими окладами	5343,5	53,41	6569,5	48,42	7089,4	39,61	226,0	-4,99	519,96	-8,81	743,99	-13,8
- нагородження за стаж роботи та вислугу років	413,7	3,5	502	3,7	733,82	4,1	86,31	0,2	231,82	0,4	318,13	0,6
2. Фонд додаткової заробітної плати	5117,8	43,09	6496,2	47,88	10074	56,29	1378	4,79	3378,6	8,41	4937,1	13,2
- надбавки та доплати до тарифних ставок	1819,5	15,32	2268,5	16,72	3218,1	17,98	448,9	1,4	949,56	1,26	1398,5	2,66
- премії за виробничі результати	2541,7	21,4	3226,4	23,78	5367,6	29,99	684,7	2,38	2141,2	6,21	2826	8,59
- інші нагороди та компенсаційні виплати	756,56	6,37	1001,3	7,38	1489,1	8,32	244,7	1,01	487,83	0,94	732,56	1,95
3. Фонд оплати праці, всього	11877	100	13568	100	17898	100	1690	-	4330,4	-	6021,2	-
4. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	425	-	435	-	447	-	10	-	12	-	22	-

Продовження таблиці

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
5. Середньорічна зарплата одного працівника, тис. грн.	27,946	-	31,19	-	40,04	-	3,244	-	8,85	-	12,095	-
6. Середньомісячна зарплата працівника, грн.	2,329	-	2,599	-	3,337	-	0,27	-	0,758	-	1,008	-

Для більшої наочності подано графічне зображення структури фонду оплати праці персоналу Корпорації «Артеріум» за 2019, 2020 та 2021 рр. (рисунок 2.5).

Таким чином, у Корпорації «Артеріум» протягом досліджуваного періоду спостерігається тенденція зменшення питомої ваги фонду основної заробітної плати із 57% у 2019 р. до 44% у 2021 р., хоча абсолютна її величина зросла на 1064,1 тис. грн. (тобто на 16%), тоді як фонд додаткової заробітної плати збільшився з 43% до 56% (тобто на 13%, або на 4957,1 тис. грн.)

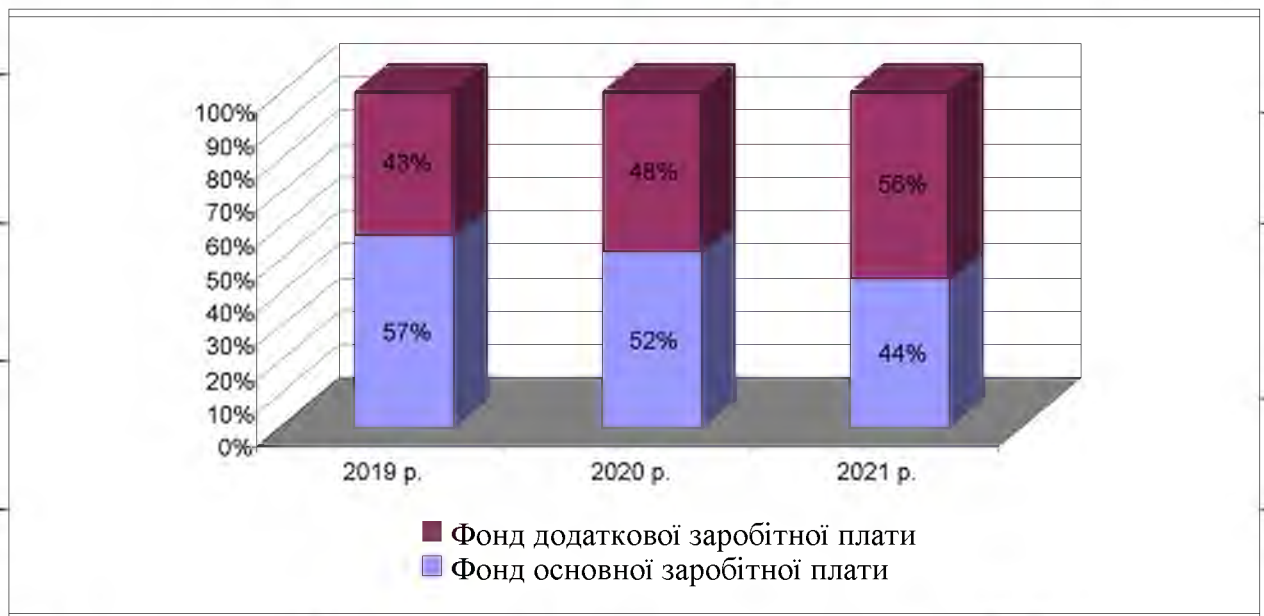


Рисунок 2.5 Структура та склад фонду оплати праці персоналу Корпорації «Артеріум» за 2019-2021 рр.

Загальний фонд оплати праці у 2021 р. збільшився на 4330,4 тис. грн. в порівнянні з попереднім роком та склав 6021,2 тис. грн. росту протягом 2019-2021 рр. Також позитивним фактом являється поступове збільшення середньомісячної заробітної плати працівників підприємства з 2329 грн. в 2019 р. до 3244 грн. в 2021р.

Таким чином, при середній заробітній платі робітників 3244 грн., рівень плінності трудового потенціалу складає 6% та 8% персоналу звільнюється за власним бажанням. Це може бути пов'язано зі зниженням питомої ваги основної заробітної плати в структурі доходів працюючих, так як саме вона є обов'язковою та гарантованою величиною оплати праці.

Узагальнюючим показником ефективного використання трудового потенціалу підприємства є продуктивність праці, темпи росту якої повинні перевищувати темп росту заробітної плати. Якщо такий принцип не дотримується, то відбувається перевитрата фонду оплати праці, підвищення собівартості продукції та відповідно зменшення суми прибутку [33]. Розрахунок продуктивності праці персоналу у Корпоративі «Артеріум» представлений в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз продуктивності праці Корпоративі «Артеріум»

Показник	Роки			Відхилення					
	2019р.	2020р.	2021р.	2020 рік від 2019 року		2021 рік від 2020 року		2021 рік від 2019 року	
				абс.	відн.	абс.	відн.	абс.	відн.
				(+/-)	(%)	(+/-)	(%)	(+/-)	(%)
1. Обсяг виробництва продукції, тис.грн.	319738	382992	570832	63254	19,78	187840	49,05	251094	78,53
2. Кількість працівників, осіб	425	435	447	10	2,35	12	2,76	22	5,18
з них робітників, осіб	385	395	406	10	2,60	11	2,78	21	5,45

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Середньорічний виробіток:										
одного працівника, тис. грн.		752,33	880,44	1277,03	128,12	17,03	396,59	45,04	524,7	69,74
одного робітника, тис. грн.		830,49	969,6	1405,99	139,11	16,75	436,39	45,01	575,5	69,30
Індекс росту продуктивності		-	1,17	1,45	-	-	-	-	-	-
Індекс росту заробітної плати		-	1,12	1,28	-	-	-	-	-	-

Аналізуючи дані таблиці 2.8, слід відмітити, що за період 2019-202 рр. спостерігається тенденція росту продуктивності праці, як одного працівника, так і одного робітника підприємства. Так, за цей період середньорічний виробіток одного працівника виріс на 524,7 тис. грн. (або на 69,74%), одного робітника – на 575,5 тис. грн. (або на 69,3%) у зв'язку із збільшенням їх долі у загальній кількості працівників підприємства. Що стосується темпу росту продуктивності праці, він значно перевищує ріст заробітної плати, що з одного боку являється позитивним фактом для діяльності підприємства, так як незважаючи на низький рівень оплати праці продуктивність працівників Корпорації «Артеріум» невинувато зростає, а з іншого – може слугувати причиною значного підвищення плінності трудового потенціалу, що призводить до економічних витрат, пов'язаних із набором, навчанням щойно прийнятих робітників. Для визначення економічних витрат Корпорації «Артеріум», пов'язаних із плінністю кадрів, необхідно провести розрахунки, методика яких наступна [34]:

1) Втрати, пов'язані з переривами в роботі ($N_{пр}$) розраховуються за формулою 2.1:

$$N_{пр} = B \times T \times Ч_T \quad (2.1)$$

де B – середньоденний виробіток 1-го робітника;

T – середня тривалість перерви, пов'язана з плінністю;

$Ч_T$ – кількість звільнених робітників в наслідок плінності.

2) Втрати, зумовлені необхідністю навчання і перенавчання нових працівників (V_n) розраховуються за формулою 2.2:

$$V_n = (V_o \times \Pi_n + ОП_{вч}) \times Y + V_{сбр}, \quad (2.2)$$

де V_o – виплати учням за місяць;
 Π_n – період навчання нового робітника;

$ОП_{вч}$ – оплата праці вчителів та інструкторів за період навчання;

Y – чисельність учнів протягом року;

$V_{сбр}$ – вартість браку сировини за період навчання.

3) Витрати з проведення набору персоналу внаслідок плинності ($V_{наб}$) розраховуються за формулою 2.3:

$$V_{наб} = \frac{V_n \times Ч_{пл}}{K_n}, \quad (2.3)$$

де $V_{наб}$ – витрати, пов'язані з набором персоналу;

$Ч_{пл}$ – частка плинності;

K_n – коефіцієнт зміни чисельності робітників (відношення чисельності на початок періоду до чисельності на кінець періоду).

4) Втрати товарної продукції в результаті звільнення робітників ($V_{пн}$) розраховуються за формулою 2.4:

$$V_{пн} = \frac{Q}{Ч_p \times K} \times t_a \times Ч_T, \quad (2.4)$$

де Q – об'єм виготовленої продукції за рік;

$Ч_p$ – середньозпискова чисельність робітників;

K – середня тривалість робочого року;

t_a – середня тривалість перерви одного робітника, що звільнився;

$Ч_{пр}$ – кількість звільнених робітників в наслідок плинності.

5) Втрати товарної продукції в результаті зниження продуктивності праці ($V_{пр}$) розраховуються за формулою 2.5.

$$V_{пр} = C_v \times \Pi_{рі} \times T_a \times Ч_{пр}, \quad (2.5)$$

де C_v – середньоденний виробіток одного робітника;

$\Pi_{рі}$ – середня величина відхилень виробітку прийнятих робітників за період їх освоєння на новому місці роботи від середнього виробітку кадрових робітників;

T_a – середня тривалість періоду адаптації нових робітників, до кінця якого вони досягають середнього для відповідної групи працівників рівня продуктивності праці, дн.;

$Ч_{пр}$ – кількість робітників, прийнятих протягом року на підприємство замість звільнених з причин плинності, осіб.

6) Загальні втрати підприємства розраховуються за формулою 2.6:

$$V_{заг} = N_{пр} + V_n + V_{наб} + V_{тп} + V_{пр}. \quad (2.6)$$

На основі даних таблиці 2.9 та методики розрахунку (формули 2.1-2.6) розрахуємо загальні втрати підприємства, що пов'язані з підвищенням плинності трудового персоналу Корпорації «Артеріум», та представимо його в таблиці 2.10.

Таблиця 2.9 – Вихідні дані для розрахунку загальних втрат Корпорації «Артеріум» у зв'язку з підвищенням плинності персоналу

Показник	Період		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Обсяг виробництва продукції за рік, тис. грн.	319738	382992	570832
2. Середньорічний виробіток 1-го робітника, тис. грн.	830,49	969,6	1403,99

Продовження таблиці

1	2	3	4
3. Середньоденний виробіток 1-го робітника, тис. грн.	2,275	2,656	3,852
4. Середня тривалість робочого року, днів	365	365	365
5. Кількість звільнених робітників по причині плинності, осіб	11	20	27
6. Загальна чисельність звільнених, осіб	14	27	36
7. Кількість прийнятих робітників, осіб	20	37	48
8. Середня тривалість перерви, пов'язаною з плинністю персоналу, днів	31	34	42
9. Період навчання щойно прийнятого робітника, міс.	3	3	3
10. Середня оплата праці учнів за місяць, тис. грн.	0,567	0,678	0,867
11. Оплата праці вчителів та інструкторів, тис. грн.	0,654	0,766	0,901
12. Вартість браку сировини за період навчання, тис. грн.	12,567	14,876	11,009

Таблиця 2.10 – Втрати, що пов'язані з підвищенням плинності персоналу
Корпорації «Аргеріум»

Показник	Роки			Відхилення		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 рік від 2019 року	2021 рік від 2020 року	2021 рік від 2019 року
Втрати, пов'язані з переривами в роботі	775,881	1806,378	4368,20	1030,497	2561,821	3592,319
Втрати, зумовлені необхідністю навчання і перенавчання нових працівників	59,667	118,476	179,105	58,809	60,629	119,438
Втрати з проведення набору персоналу внаслідок плинності	17,816	23,157	33,483	5,342	10,326	15,668
Втрати товарної продукції в результаті звільнення робітників	9635,94	20985,86	42225,93	11349,92	21240,07	32589,99

Питома вага втрат товарної продукції в результаті звільнення

працівників складала в загальному обсязі виробництва:

НУБІП України

– у 2011 році: $\Pi_v = \frac{9635,94}{319738} \times 100\% = 3,01\%$

– у 2012 році: $\Pi_v = \frac{20985,86}{382992} \times 100\% = 5,48\%$

НУБІП України

– у 2013 році: $\Pi_v = \frac{42225,93}{570832} \times 100\% = 7,4\%$

Для розрахунку втрат товарної продукції в результаті зниження продуктивності праці, необхідно визначити середню величину відхилень виробітку прийнятих робітників за період їх освоєння на новому місці роботи від середнього виробітку кадрових робітників.

НУБІП України

Розрахунок проведемо за допомогою коефіцієнта варіації (формула 2.7-

2.9):

НУБІП України

$$v = \frac{\sigma}{\bar{X}} \quad (2.7)$$

НУБІП України

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n}} \quad (2.8)$$

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} \quad (2.9)$$

НУБІП України

Вихідні дані, які необхідно для розрахунку коефіцієнта варіації, наведені в таблиці 2.11.

НУБІП України

Таблиця 2.10 – Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта варіації

Місяць	Середній відсоток виконання норм, %	X_i			$(X_i - \bar{X})^2$		
		2019р.	2020р.	2021р.	2019р.	2020р.	2021р.
I	101 – 104	102,9	103,5	102,5	9	0,13	9
II	104 – 107	106,1	104,8	105,5	0,04	0,54	0
III	107 – 110	108,7	108,3	108,5	7,84	7,65	9
Всього	-	317,7	316,6	316,5	16,88	12,33	18

Коефіцієнт варіації у кожному з досліджуваних років складає (формули 2.7-2.9) [35]:

$$\bar{X}_{2011} = \frac{317,7}{3} = 105,9 \quad \sigma_{2011} = \sqrt{\frac{16,88}{3}} = 2,372 \quad v_{2011} = \frac{2,372}{105,9} = 0,0224$$

$$\bar{X}_{2012} = \frac{316,6}{3} = 105,53 \quad \sigma_{2012} = \sqrt{\frac{12,33}{3}} = 2,0273 \quad v_{2012} = \frac{2,0273}{105,53} = 0,0192$$

$$\bar{X}_{2013} = \frac{316,5}{3} = 105,5 \quad \sigma_{2013} = \sqrt{\frac{18}{3}} = 2,449 \quad v_{2013} = \frac{2,449}{105,5} = 0,0232$$

Таким чином, виробіток прийнятих робітників протягом періоду їх освоєння на новому місці роботи відрізняється від середнього виробітку робітників на: 2,24% в 2019 р., 1,92% в 2020 р. та 2,32% в 2021 р.

Втрати товарної продукції в результаті зниження продуктивності праці складають:

– у 2019 р. $V_{\text{гр}} = 2,275 \cdot 0,0224 \cdot 11 \cdot 60 = 33,634$ тис. грн.

– у 2020 р. $V_{\text{гр}} = 2,656 \cdot 0,0192 \cdot 20 \cdot 60 = 61,194$ тис. грн.

– у 2021 р. $V_{\text{гр}} = 3,852 \cdot 0,0224 \cdot 27 \cdot 60 = 139,781$ тис. грн.

Вартість недоданої продукції в результаті зниження продуктивності

праці в загальному обсязі товарної продукції складала:

– у 2019 р. $V_{\text{недпр}} = \frac{33,634}{319738} \times 100\% = 0,011\%$

– у 2020 р. $V_{\text{недпр}} = \frac{61,194}{382992} \times 100\% = 0,016\%$

– у 2021 р. $V_{\text{недпр}} = \frac{139,781}{570832} \times 100\% = 0,024\%$

У свою чергу загальні втрати Корпорації «Артеріум» в результаті плинності кадрів складають:

– у 2019 р. $V_{\text{заг}} = 775,88 + 59,67 + 17,82 + 9635,94 + 33,634 = 10522,94$ тис. грн.
– у 2020 р. $V_{\text{заг}} = 1806,38 + 118,48 + 23,16 + 20985,86 + 61,194 = 22995,1$ тис. грн.
– у 2021 р. $V_{\text{заг}} = 4368,2 + 179,11 + 33,48 + 42225,93 + 139,71 = 46946,5$ тис. грн.

Таким чином, середній рівень оплати праці у 2021 р. у Корпорації «Артеріум» складає 3244 грн., при цьому рівень плинності персоналу рівний 6%, що призвело до втрат підприємства в розмірі 46946,5 тис. грн., в тому числі втрати товарної продукції складають 7,4%. Все це обґрунтовує необхідність вдосконалення системи нематеріального стимулювання робітників підприємства, яка повинна враховувати як потреби працюючих так і можливості самої Корпорації «Артеріум».

2.3. Аналіз системи стимулювання праці Корпорації «Артеріум»

Важливе значення в управлінні поведінкою персоналу в сфері праці мають форми організаційного стимулювання, виділені за епособами взаємозалежності до результатів діяльності й стимулів. В Корпорації «Артеріум» закріплено «Положенням про стимулювання праці персоналу» і використовуються наступні форми організації стимулювання праці, що зображені на рисунку 2.6.

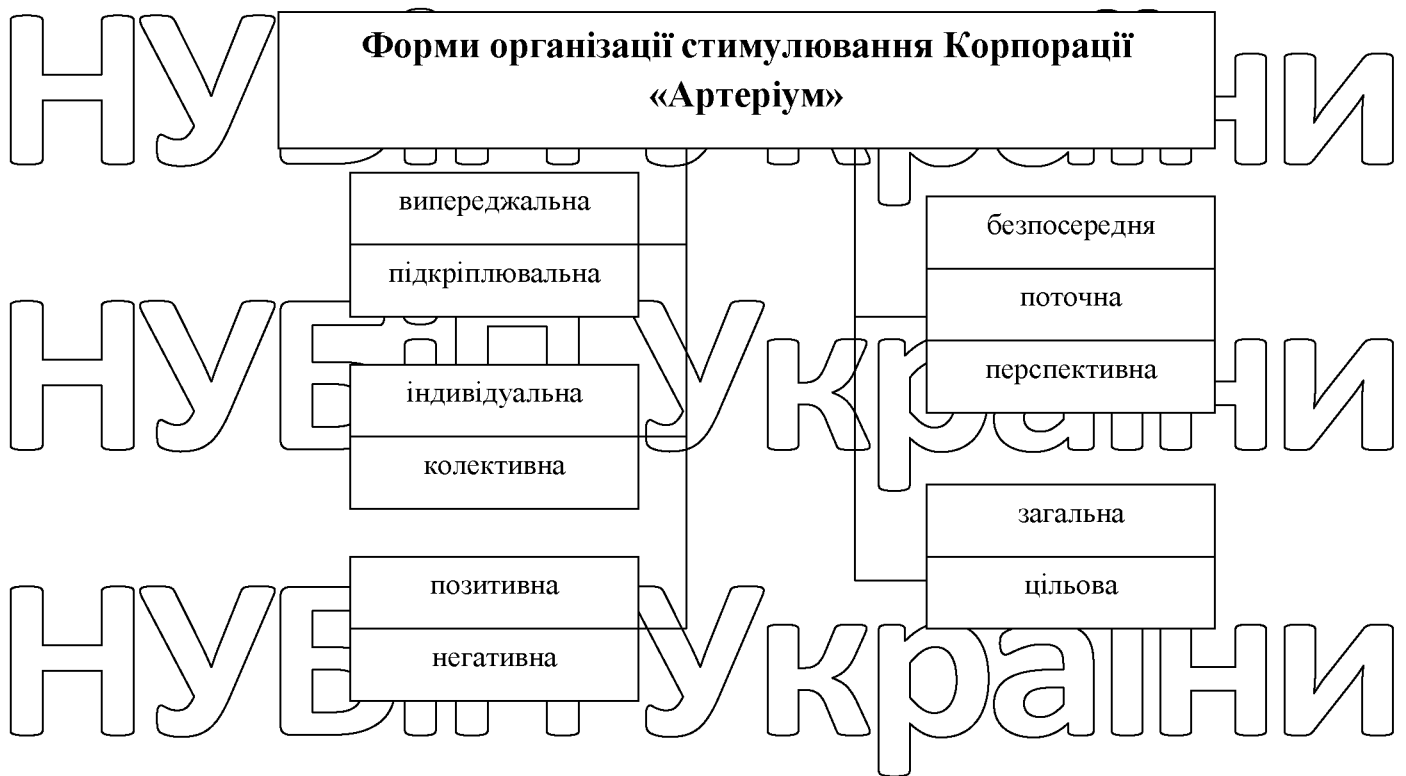


Рисунок 2.6 Форми організації стимулювання, що використовуються в Корпорації «Артеріум»

Розкриємо сутність кожної з форм:

1) Випереджальні та підкріплювальні форми стимулювання.

Розходження між випереджальними й підкріплювальними формами стимулювання полягає в ступені інформованості персоналу та взаємозв'язку стимулювання і результатів діяльності.

Випереджальний об'єкт стимулювання ще до початку діяльності інформується про те, яких необхідно досягти результатів і що можна за них одержати. Працівнику повідомляють, як буде вимірюватися його праця, яким чином він буде оцінюватися і яка буде функція стимулювання.

При підкріплювальній, працівник довідається про те, що виявився цінним, визнаним і заохоченим у його праці тільки після завершення діяльності. Стимулювання в цьому випадку підкріплює вже здійснені дії.

До позитивних рис випереджальної форми віднесемо можливість досягнення швидкого стимулюючого ефекту, чітку цільову спрямованість,

високу пристосованість для спонукання разових дій виконавця, можливість в окремих випадках вибору яasnих принципів побудови. Недоліком є необхідність створення детальної системи виміру й оцінки праці, розробка конкретних і прийнятних для працівника різновидів робіт, прояв розбіжностей цілей Корпорації «Артеріум» й працівників, провокування конфлікту між боргом і вигодою.

Переваги підкріплювальної форми: не вимагає спеціальної нормативної бази стимулювання, робить всі роботи рівноцінними, перекладає акцент на підсумкову значимість робіт, на досягнення кінцевих цілей. Її застосування можливо у випадку складного виміру результатів праці, або у випадках, коли неприпустиме введення розрахункових відносин і пошуку вигоди. Недоліками є нездатність дати швидкий ефект, що спонукає, розрахований на багатоциклічність самого процесу стимулювання, і вимагає високої зрілості соціальних відносин, довіри до підприємства, єдності ціннісних орієнтацій.

Тому, в Корпорації «Артеріум» ці форми не використовуються.

2) Індивідуальна і колективна форми стимулювання. Розподіл форм організації стимулювання на індивідуальну і колективну залежить від того, за результатами праці якої здійснюється стимулювання конкретних виконавців. Якщо в основі лежать результати праці безпосереднього працівника, то це індивідуальна форма організації стимулювання, а якщо результат діяльності праці колективу в цілому – то колективна форма.

Перевагами індивідуальної форми стимулювання є те, що чітко простежується зв'язок між ефективністю діяльності конкретного виконавця і його заохоченням. Недоліками є значні складності у встановленні показників для оцінки результату роботи окремого виконавця, відбувається концентрація уваги тільки на виконаних конкретних виробничих операціях у відриві від цілей колективу. Така ситуація буде позначатися на психологічному кліматі і на економічних результатах діяльності підприємства.

Структура індивідуальних стимулів, власне кажучи, збігається зі структурою матеріальних і нематеріальних стимулів. Це не випадково, оскільки інтереси працівника – це усвідомлені їм потреби. Особисті стимули тісно взаємозалежні з колективними й суспільними, що відбиває і взаємодію відповідних інтересів.

Стимулювання за результатами діяльності колективу в цілому сприяє конвергенції інтересів окремих виконавців з інтересами колективу, дозволяє кожному працівникові відчутися часточкою єдиного цілеспрямованого колективу, відповідальним за долю свого підприємства.

Колективні стимули пов'язані із впливом на розмір доходів підприємства, а отже, на благополуччя його працівників. Частиною стимулів являють собою фонди, що створено в Корпорації «Артеріум»: розвитку виробництва, соціального розвитку, матеріального заохочення й, звичайно, заробітної плати. Із впровадженням ринкових відносин колективними стимулами усе більше стають ціни та прибуток підприємства. Тому, в Корпорації «Артеріум» ці форми є головними в процесі стимулювання праці у вигляді премій.

3) Позитивна й негативна форми стимулювання. Існує класифікація стимулів по спрямованості в позитивну або негативну сторону, тобто поряд із заохоченням певної трудової діяльності стимули можуть і блокувати її.

Позитивна та негативна форми організації стимулювання ґрунтуються на обліку відхилень результатів діяльності від нормативних. Досягнення і перевищення нормативних показників праці підприємство заохочує шляхом збільшення ступеня задоволення потреб працівника. І навпаки, недосягнення, відставання від встановлених показників діяльності карається відповідно зниженням ступеня задоволення потреб працівника. Зниження рівня задоволення потреб може бути абсолютним (штраф, зниження в посаді, позбавлення яких-небудь пільг), відносним у порівнянні з рівнем, що очікувався (зниження розміру премії, зміна в черзі на одержання благ) і

відносним у порівнянні з іншими працівниками (менший розмір премій, не заохочення якимось благом).

Позитивне стимулювання сприяє підвищенню престижності, авторитетності людини в очах колективу. Негативне стимулювання

спрямоване на обмеження певних потреб працівника, що веде до зниження його престижу і авторитету. Так, до негативних стимулів відносять зауваження, перенесення черги на житло, відпустки на зимовий час,

позбавлення премій, різні форми колективного впливу. Діючим є застосування до несумлінних працівників твердих економічних і правових акцій:

відрахувань, штрафів, позбавлення не тільки премії, але й частини заробітної плати.

Негативне стимулювання боляче зачіпає самолюбство людини, тому його використання з метою стимулювання трудової активності вимагає врахування багатьох психологічних нюансів.

Негативне стимулювання має також переваги. Воно є більш економічним у порівнянні з позитивним, тому що не вимагає для свого

здійснення якихось додаткових благ, а найчастіше навіть збільшує обсяг благ, що перебувають у розпорядженні підприємства. Крім того, негативне стимулювання приймається працівниками значно гостріше, ніж позитивне.

В Корпорації «Артеріум» ці форми мають широке використання, оскільки, для виконання правил трудової поведінки, довелося впровадити

позитивне стимулювання у вигляді преміювання за перевиконання виробничих завдань, та негативне у вигляді штрафів за нерегламентовані вчинки.

4) Безпосередня, поточна та перспективна форми. Безпосередня, поточна та перспективна форми організації стимулювання виділені залежно

від розриву в часі між результатами діяльності і одержанням відповідного стимулу.

Достоїнством безпосередньої форми є його оперативність і дуже ясний і безпосередній взаємозв'язок між дією і стимулом. У зв'язку із цим вона має дуже високий стимулюючий потенціал і практично завжди дає очікуваний позитивний економічний результат. До недоліків відноситься дезорієнтація працівника на досягнення кінцевого результату для колективу в цілому, спрямована на вирішення щохвилинних завдань, впливає на розвиток взаємин між окремими виконавцями й колективом, роблячи їх конфліктними.

Поточна форма може проявлятися за підсумками кварталу, півріччя та року. Її стимулююча суть очевидна, вона створює в людині впевненість у нагородженні за результатами цих періодів. Перевагою для підприємства є те, що працівник орієнтуючись на кінець цих строків буде віддавати цілком себе результату.

Перспективна форма сприяє формуванню єдиного, згуртованого колективу, що направляє свої зусилля на досягнення кінцевого показника діяльності, орієнтована на довгострокову мотивацію працівників і сприяє росту активності, освіченості і кваліфікації протягом трудового життя. До

недоліків відноситься те, що не кожний працівник погодиться та прийме це на себе у зв'язку з тим, що можливі зміни планів у житті можуть перекреслити все.

За останні три роки в Корпорації «Артеріум» ці форми стимулювання не використовувались.

5) Загальна й цільова форми. Залежно від ступеня і характеру конкретних умов одержання стимулу варто виділити загальну й цільову форми організації стимулювання.

Загальна форма поширюється на всіх працівників підприємства. Заохочення в цьому випадку здійснюються у зв'язку із проведенням суспільних компаній, з ювілейними датами в житті окремих працівників або державних свят. При цій формі враховується як тривалість бездоганної праці,

так і разові видатні успіхи й досягнення. Формування умов їх одержання мають принципово загальний характер.

При цільовій формі обов'язковим є розробка спеціальних положень. Так, необхідно чітко фіксувати абсолютні або відносні показники результатів конкретної діяльності учасників виробництва, досягнення яких є умовою присвоєння відповідного звання.

В Корпорації «Артеріум» ці форми стимулювання представлено як доплати у зв'язку з будь-якими подіями. Вони носять разовий характер та не плануються на майбутній період. Їх розмір залежить від результатів діяльності Корпорації «Артеріум» за звітний період.

Таким чином, можна вважати, що в Корпорації «Артеріум» використовується матеріальне стимулювання праці, оскільки всі заохочення виступають у грошовій формі. Однак, необхідно зауважити, що для більш ефективного стимулювання необхідно поєднувати як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання. Тому, розробка нематеріальних стимулів праці є дуже своєчасним процесом.

Висновки по розділу II.

1). Проведено аналіз системи стимулювання праці Корпорації «Артеріум», який є одним з небагатьох в Україні, що випускає продукцію з натуральної сировини та обмеженим строком реалізації.

2). Проведений SWOT-аналіз Корпорації «Артеріум» свідчить про значні можливості для подальшого розвитку та забезпечення нормального функціонування, здатність зберігати рівновагу.

3). В Корпорації «Артеріум» спостерігається зростання як чистої виручки так і чистого прибутку, що свідчить про стабільний розвиток підприємства.

4) У структурі персоналу Корпорації «Артеріум» переважають робітники, які займаються безпосередньо виробництвом продукції, питома вага яких у 2021 р. склала 77,85%.

5). Показники руху робочої сили у Корпорації «Артеріум» свідчать про те, що значний коефіцієнт обороту з прийому збільшився на 6% протягом досліджуваного періоду та досяг 11% у 2021 році; чисельність звільнених працівників збільшилась на 5% протягом 2019-2021 рр. та коефіцієнт плинності досяг 6% в 2021 р., що склало 3% збільшення за період.

6). Аналіз оплати праці показав, що при середній заробітній платі робітників 3244 грн. рівень плинності трудового потенціалу складає 6% та 8% персоналу звільнюється за власним бажанням. Це пов'язано зі зниженням питомої ваги основної заробітної плати в структурі доходів працюючих.

7). У Корпорації «Артеріум» розроблено і діє Положення про стимулювання праці персоналу Корпорації «Артеріум».

8). В Корпорації «Артеріум» використовується матеріальне стимулювання праці, оскільки всі заохочення виступають у грошовій формі. Однак, необхідно зауважити, що для більш ефективного стимулювання необхідно поєднувати як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання.

III. РОЗРОБКА СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ КОРПОРАЦІЇ «АРТЕРІУМ»

3.1. Зарубіжний досвід нематеріального стимулювання праці персоналу

У вітчизняній літературі є чимало спроб виділення та класифікації за певними ознаками чинників, які впливають на мотивацію персоналу. Зокрема, існує їх поділ на: соціально-економічні, організаційні, правові, психологічні, санітарно-гігієнічні та природні [36];

Американський дослідник Д.С. Сінк стверджує, що до чинників зростання мотивації персоналу «можна вінести інструменти, матеріали, сировину, умови праці, колег, поведінку керівника, політику адміністрації, правила, інформацію, час і деякі види оплати» [40].

Загалом, в сучасній зарубіжній практиці управління персоналом останні півстоліття домінує концепція «якості трудового життя» (The Concept of Quality of Work Life), в основі якої лежить визнання того, що середовище впливає на емоційний та психологічний стан людини і, як наслідок, – на результати її праці, на її продуктивність.

За свідченням американського вченого Роберта Н. Луссієра, теорія якості трудового життя – це «швидше філософія умов праці, ніж певна технологія», це «спроба узгодити комерційні, людські фізичні й соціальні потреби» [38].

За рекомендаціями американського дослідника Річарда Уелтона, якість трудового життя має оцінюватися за такими критеріями [38]:

- адекватна і справедлива винагорода за працю;
- безпечні та здорові умови праці;
- можливості розвитку і застосування людських здібностей;
- можливості зростання і безпеки в майбутньому;

– соціальна інтеграція в трудовому колективі;
– право працівника на «приватність», свободу висловлювання, справедливе ставлення до нього;

– узгодженість виробничих функцій працівника з його інтересами та обов'язками за межами підприємства;

– організація суспільно-відповідальної роботи.

Рекомендовані критерії оцінки якості трудового життя досить легко узгоджуються з визначеними групами людських потреб і, у відповідності до запропонованої системи потреб і стимулів їх також варто розмежовувати на матеріальні (адекватна винагорода за працю) і соціально-психологічні (решта критеріїв).

Суттєвий вплив соціально-психологічних чинників на продуктивність персоналу був виявлений ще в 20-і роки минулого століття групою співробітників Гарвардського університету під керівництвом проф. Елтона Мейо [3].

В межах концепції якості трудового життя дослідженню соціально-психологічних стимулів присвячені теорії «проектування робіт», «збагачення змісту праці», «характеристик робіт», «гуманізації праці» [37].

У вітчизняній практиці вплив соціально-психологічних чинників на мотивацію персоналу визначається, як правило, умовами праці, які характеризуються сукупністю санітарно-гігієнічних, естетичних та психофізіологічних чинників виробничого середовища [18].

В.В. Адамчук та С. І. Подгасидський доповнюють перелік соціально-економічними та психологічними чинниками, але без рекомендацій щодо оцінки їх впливу на продуктивність персоналу. Існуючі розробки здебільшого не враховують, а тим більше не оцінюють вплив на мотивацію персоналу таких важливих чинників як розташування підприємства (тривалість шляху до місця роботи і назад та зручність добиратися), режим роботи підприємства

(час початку та закінчення роботи, змінність), житлово-побутові умови працівників, рівень медичного та лікувально-профілактичного обслуговування, гарантії забезпечення роботою, медичне та соціальне (в тому числі пенсійне) страхування, можливості навчання та підвищення кваліфікації тощо [41].

Для характеристики рівня задоволення всієї сукупності соціально-психологічних потреб, пов'язаного з продуктивністю персоналу, нами пропонується використовувати поняття комфорту та дискомфорту персоналу.

Комфорт персоналу – задоволення соціально-психологічних потреб працівників з допомогою стимулів. Дискомфорт – як протилежне поняття – незадоволення потреб працівників соціально-психологічними чинниками.

Соціально-психологічний комфорт персоналу є поняттям ширшим, ніж «умови праці», що відображає вплив на продуктивність чинників, як пов'язаних безпосередньо з виконанням працівником виробничих функцій, так і тих, що формуються за межами виробничого середовища, і ближчим до поширеної в зарубіжній практиці «якості трудового життя», без врахування матеріальних стимулів (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняння понять «умови праці» (УП), «якість трудового життя» (ЯТЖ) та «соціально-психологічний комфорт» (СПК)

№ з/п	Чинники	УП	ЯТЖ	СПК
1	2	3	4	5
1.	Матеріальна винагорода	-	+	-
2.	Санітарно-гігієнічні, естетичні та психофізіологічні умови праці	+	+	+
3.	Місце розташування підприємства	-	+	+

Продовження таблиці

1	2	3	4	5
4.	Режим роботи підприємства	-	+	+
5.	Житлово-побутові умови	-	+	+
6.	Рівень медичного та лікувально-профілактичного обслуговування	-	+	+
7.	Гарантія зайнятості та індексації доходів	00	+	+
8.	Страховання (медичне, соціальне, в т.ч. пенсійне)	-	+	+
9.	Соціально-психологічні умови праці (взаємовідносини між членами трудового колективу та з керівництвом, оцінка колективом результатів праці, участь в управлінні підприємством та діяльності громадських організацій тощо)	(+)	+	+
10.	Особисті перспективи, можливості навчання та підвищення кваліфікації, розвитку і реалізації власних здібностей	00	+	+

«+» – чинник відповідає поняттю;

«-» – чинник не відповідає поняттю;

«(+» – часткове врахування чинників в окремих трактуваннях поняття.

Таким чином, відокремивши з «якості трудового життя» матеріальні чинники (грошові виплати), отримуємо соціально-психологічний комфорт персоналу.

Поняття соціально-психологічного комфорту охоплює решту чинників, крім матеріальних, з допомогою яких можна здійснювати мотивацію персоналу до підвищення його продуктивності. Соціально-психологічні стимули, як правило, не вимагають грошових витрат роботодавця, або ж ці витрати є значно менші, ніж на матеріальне стимулювання.

Вся сукупність соціально-психологічних чинників забезпечує певний рівень комфорту (дискомфорту) – комфортність персоналу, від якої, в поєднанні з системою матеріального стимулювання, залежить його продуктивність (рис. 3.1).

Зокрема, технічні, санітарно-гігієнічні, психофізіологічні та естетичні умови праці впливають на продуктивність персоналу як через дію на рівень напруженості праці (людина витрачає більше життєвих сил за несприятливих умов зовнішнього середовища порівняно з нормальними), так і через вплив на таку важливу групу людських потреб, як потреби фізичної безпеки.



Рисунок 3.1 Система стимулів зростання продуктивності персоналу

Підраховано, що за рахунок зниження важкості робіт, поліпшення режиму температури та вологості продуктивність працівників може підвищитися майже на 30%, за рахунок впровадження ефективної системи вентиляції – на 5-10%, належного освітлення робочих місць та приміщень – на 5-15%, зниження шуму – на 10-20%, кращої організації праці – на 15-20% [49].

Забезпечення належного рівня технічних, психофізіологічних, санітарно-гігієнічних та естетичних умов праці з метою підвищення продуктивності персоналу повинно здійснюватися за рахунок:

а) організації робочих місць з дотриманням відповідних технічних, санітарно-гігієнічних та естетичних норм;

б) облаштування дезінфекційних камер, умивальників, душових, лазень та пралень на підприємствах, де надання цих послуг працівникам пов'язане з особливостями виробництва;

в) забезпечення спеціальним одягом, взуттям, захисними пристроями та спеціальним харчуванням;

г) безкоштовного надання предметів, включаючи формений одяг, обмундирування, що залишаються в особистому постійному користуванні, або продаж їх працівникам за зниженими цінами;

д) облаштування установок для газування води, льодоустановок, кип'ятильників, баків, роздягалень, шаф для спецодягу, сушарень, кімнат відпочинку;

е) створення інших умов, передбачених вимогами охорони праці та безпеки життєдіяльності.

Потреби працівників у безпеці і впевненості в майбутньому не можуть бути задоволені без належної організації охорони здоров'я та медичного обслуговування. В Україні протягом останнього десятиліття спостерігається

постійне підвищення показників захворюваності населення. Логіка ж нашої дійсності така, що чим нижчий дохід людей, тим менше їм доступна кваліфікована медична допомога. Тому суттєвого значення набуває організація на підприємствах програм, що передбачають організацію медичного обслуговування або укладання договорів з медичними закладами

та виділення коштів на ці цілі, повну або часткову оплату медичного, лікувально-профілактичного, стоматологічного обслуговування, оплату медоглядів, покриття витрат на лікування, протезування, оплату абонементів у групи здоров'я і путівок на відпочинок та лікування. Корисним буде вивчення зарубіжного досвіду організації лікарняних кас.

Вагомим чинником продуктивності персоналу є місце розташування підприємства, затрати часу і зусиль працівника на долання шляху між місцем проживання і місцем роботи. Тому необхідно передбачати в системі стимулів придбання проїзних квитків або компенсацію працівникам транспортних витрат, для окремих категорій працівників – забезпечення автотранспортом підприємства, а для мотивації персоналу підприємств, віддалених від жилих районів, – організацію спеціальних транспортних маршрутів.

Важливим чинником продуктивності персоналу є режим роботи і відпочинку на підприємстві. Продумані, регламентовані графіки початку та закінчення робочого дня (зміни), тривалість зміни, тривалість перерв та їх розподіл протягом робочого дня, змінність, графіки вихідних та відпусток є дієвими соціально-психологічними стимулами зростання продуктивності персоналу.

Серед потреб фізичної та соціальної безпеки особливе місце займає потреба в притулку, в належних житлових умовах. Така потреба може бути задоволена за рахунок:

- а) надання або наймання підприємством житла для працівника, програм житлового будівництва;
- б) часткової оплати вартості житла;
- в) пільгового кредитування придбання житла;
- г) повного або часткового відшкодування вартості житлово-комунальних послуг;
- д) матеріальної допомоги для первісного внеску на кооперативне житлове будівництво, на часткове погашення кредиту, наданого на кооперативне та індивідуальне житлове будівництво;
- е) безпроцентної позижки на поліпшення житлових умов, озаведення домашнім господарством;
- ж) допомоги у будівництві дач, благоустрої колективних садів та садівничих товариств.

Тобто мають створюватися такі умови життєдіяльності, за яких людина почуватиме себе комфортно, буде впевненою в безпеці за власне життя та здоров'я.

Для мотивації працівників з домінуючими потребами безпеки і впевненості в майбутньому, ефективним буде відсторонення їх від ситуацій, пов'язаних з ризиком, створення чіткої і надійної системи гарантій, яка передбачає:

– гарантії зайнятості (гарантія збереження робочого місця, пожиттєвий найм, гарантія забезпечення належною роботою з відповідним заробітком при певних структурних змінах);

– гарантовану індексацію заробітку у зв'язку з інфляцією (щомісячні додаткові виплати у зв'язку з підвищенням роздрібних цін понад встановлені законодавством розміри індексації доходів);

– компенсаційні виплати (оплата непрацевдатності та інших невиходів на роботу, відшкодування різниці в оплаті праці, виплата вихідної допомоги тощо);

– створення надійної системи страхування.

Система страхування персоналу підприємства може передбачати:

– медичне страхування як самих працівників, так і членів їхніх сімей;

– страхування життя та здоров'я працівників та членів їхніх сімей (їхніх утриманців), страхування від нещасних випадків, безробіття, тощо;

– додаткове пенсійне страхування працівників за кошти підприємства.

В зарубіжній практиці широко розповсюджені страхові поліси. Можливе страхування за рахунок коштів компанії життя працівника і за символічне відрахування – членів його сім'ї.

В Росії також практикується організація ощадних фондів для працівників підприємства з виплатою відсотків, не нижче встановлених Сбербанком РФ. Тобто діють так звані пільгові режими накопичення коштів.

Однак при стимулюванні персоналу шляхом внесення коштів на індивідуальні рахунки працівників у різного роду фонди необхідно пам'ятати, що людині властиво оцінювати наявні блага вище, ніж майбутні через можливість передчасної смерті, зміни обставин життя, падіння значущості одиниці споживання при зростанні його загального обсягу тощо.

Широке поле для діяльності менеджера, спрямованої на гармонізацію мотивів працівника з цілями підприємства, існує відносно людей з домінуючими потребами соціальних відносин.

В 20-х роках XX ст. експеримент Етона Мейо на текстильній фабриці у Філадельфії довів суттєвість впливу соціально-психологічних чинників на зростання продуктивності персоналу та підвищення задоволеності працею за рахунок надання можливості спілкування робітникам лише з допомогою встановлення двох десятихвилинних перерв для відпочинку [3].

Соціологічні дослідження вказують на прямий зв'язок між рівнем взаємовідносин в трудовому колективі і результатами господарської діяльності підприємства. Є. І. Васильчиков зазначає, що за рахунок заходів, пов'язаних з використанням соціальних чинників, продуктивність персоналу нерідко зростає на 19% і більше [46]. А. Е. Левін, підрахував, що при підвищенні нижнього значення рівня задоволеності, який відображає характер міжособистісних відносин, хоча б до середньої величини, продуктивність окремих бригад може підвищитися на 13,5 %.

П. І. Костюкович стверджує, що при підвищенні рівня соціально-психологічних відносин на одне значення індексу відносин продуктивність мулярів можна підвищити на 12 %. За даними деяких досліджень, приблизно від 16 до 20 % причин, які призводять до зниження економічної ефективності виробництва, припадають на соціально-психологічні аспекти [49].

Для задоволення потреб причетності доцільним буде застосування у роботі з персоналом методів дружнього партнерства, групової організації праці, створення умов для спілкування на роботі, організації групових заходів за межами виробництва, збереження неформальних груп, які реально не шкодять підприємству, проведення періодичних нарад з працівниками, делегування підлеглим додаткових прав і повноважень, залучення до формулювання цілей та прийняття управлінських рішень, створення умов для соціальної активності працівників за межами підприємства, їхньої участі у громадських організаціях та заходах.

Спеціалісти вважають, що хороші взаємовідносини в колективі можуть підвищувати продуктивність персоналу на 36-40% [42]. В результаті вмілого використання соціальних чинників стабілізується контингент працівників,

скорочуються втрати робочого часу, зміцнюється виробнича дисципліна, створюється атмосфера товариськості й довіри, взаємної поваги і вимогливості, підвищується рівень участі працівників в управлінні виробництвом, тобто формуються сприятливі обставини для максимально продуктивної праці. Тому важливим чинником соціально-психологічної мотивації продуктивності персоналу виступає формування сприятливого мікроклімату в колективі, або так зване «безконфліктне управління» [20].

Дієвим стимулом зростання продуктивності персоналу є залучення працівників до формування цілей підприємства та прийняття управлінських рішень. Участь персоналу в управлінні справами підприємства є вигідною з огляду на інтереси як найманих працівників, так і роботодавців. Перші отримують можливість задоволення соціальних потреб, другі – підвищення ефективності управлінських рішень та ефективнішого використання трудового потенціалу підприємства.

На підприємствах України до 90-років минулого століття формально існувала система участі працівників в управлінні виробництвом у вигляді профспілкових комітетів, постійно діючих виробничих нарад і робітничих зборів, рад бригад та бригадирів, добровільних науково-технічних товариств, громадських бюро економічного аналізу та нормування праці, планування соціального та економічного розвитку колективів, народного контролю, соціалістичних змагань та інших. [39]. Однак це не забезпечило відчуття причетності кожного працівника до отримання кінцевого результату, від якого залежать становище підприємства в цілому та особистий добробут конкретного індивіда.

Як дані спеціальних досліджень, так і повсякденна практика свідчили про те, що більшість цих органів існувала лише номінально, їхній реальний вплив на прийняття управлінських рішень був мінімальним. Серйозне ставлення керівників підприємств до демократичних новачок в управлінні, до співпраці з органами громадського управління траплялося рідко і було швидше винятком, ніж правилом [39]. В умовах командно-адміністративної

системи залучення працівників до участі в управлінні виробництвом залишалося інтуїтивним, не впливало з внутрішніх потреб виробництва. Такий стан переважно зберігся і нині. У більшості працівників, які звикли працювати за примусом та під наглядом, не розвинене почуття приналежності до справ підприємства.

«Враховуючи ментальність працівників, які відносяться до слов'янського етносу, та слабкість механізму цільового управління на підприємствах централізовано-планової економіки (яка спадково перейшла в діючу систему управління персоналом), особливу увагу варто зараз приділити

саме створенню атмосфери причетності кожного працівника до кінцевих результатів діяльності підприємства» [20]. У пригоді стане досвід окремих зарубіжних країн щодо мотивації продуктивності персоналу через залучення працівників до прийняття рішення.

Потреби у визнанні можуть бути задоволені з допомогою різних форм вираження визнання заслуг працівників (присвоєння звань та титулів, віншування, публічне відзначення заслуг в пресі та у виступах, грамоти, подяки), високої оцінки і заохочення досягнутих працівниками результатів.

Мотивація працівників з домінуючою потребою самореалізації передбачає забезпечення для них можливості навчання і розвитку, можливості втілювати в життя свої здібності, надання свободи у виборі засобів реалізації завдань.

В цьому випадку особливого значення набуває така нагальна потреба кожної людини як вільний час і сприятливий режим робочого часу. Тому до пріоритетних напрямків посилення мотивації продуктивності персоналу можна віднести регулювання робочого часу (через перерозподіл робочого часу) та заохочення вільним часом (шляхом надання додаткового вільного часу). Стимулювання вільним часом передбачає надання працівникові додаткових вихідних, відпустки, скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності, диференціацію тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, надання можливості працювати

неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скорочення робочого періоду. Перерозподіл робочого часу передбачає застосування гнучких графіків роботи, надання можливості вибору часу відпустки, дроблення відпустки на певні частини (наприклад, надання влітку і взимку) тощо.

Гнучкі графіки робочого часу (Flexible Working Hours, Flexitime) передбачають надання працівникові можливості самому визначати початок, закінчення і тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної (тижневої) норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм (завдань), збереження (забезпечення) нормального ходу

виробничого процесу. Тобто виділяється «ядро» робочого часу, протягом якого присутність працівника на підприємстві є обов'язковою, і «периферія», в межах якої працівник може сам визначати характер своєї діяльності [39]. При

застосуванні гнучких графіків роботи можливе створення і використання банку часу. Час, відпрацьований за певний обліковий період понад норму, у цьому випадку не пропадає, а записується на особовий рахунок працівника або в суспільний фонд додаткового робочого часу. Накопичений час в подальшому можна використати для додаткової відпустки, відгулу, погашення заборгованості за попередній період тощо [43]. Але не кожний виробничий

процес можна організувати з використанням гнучкого робочого часу. Якщо на виробничій дільниці необхідна одночасна присутність кількох працівників, пов'язаних між собою технологічним процесом, режим гнучкого робочого часу не може бути застосований. Мотивувати в таких випадках можна

наданням відповідній групі працівників права встановлювати параметри робочого часу на основі домовленості між ними [39]. Своєрідною формою організації праці та робочого часу є поділ робочого місця (job sharing). В цьому випадку гнучка форма робочого часу для кожного з двох (або декількох) зайнятих на даному робочому місці поєднується з обов'язковою присутністю одного з них на роботі [40].

За умови достатньої кваліфікації (коли не потрібна повсякчасна допомога майстра чи бригадира) і змістовної роботи самостійне регулювання

робочого часу сприяє підвищенню продуктивності персоналу. При застосуванні гнучких графіків працівники отримують значно більшу можливість в індивідуальному порядку координувати професійні й особисті інтереси та обов'язки. Новий ступінь свободи в розпорядженні робочим часом вимагає самоорганізації працівника, підвищення особистої відповідальності за використання ресурсів праці. При цьому стають другорядними проблеми, пов'язані з невиходами на роботу у зв'язку із захворюваннями, сімейними чи іншими не передбачуваними обставинами [39].

Для працівників з нагальним потребами самореалізації дієвим стимулом є характер і зміст виконуваної роботи. За характером працю поділяють на примусову і добровільну (вимушену і вільну). «Самостійність працівника є критерієм рівня самосвідомості розвиненої особистості за результати роботи»

[42]. Самостійність передбачає скорочення обмежень в прийнятті рішень при підвищенні відповідальності, означає більшу свободу дій, творчість і можливість неформального підходу до розв'язання проблем. Характер праці знаходиться в прямій залежності від складності і різноманітності трудових функцій, насиченості трудового процесу розумовою діяльністю й елементами творчості, відповідальності за результати праці, тобто від змістовності праці.

Як зазначає Є. Т. Васильчиков, «процес підвищення змістовності праці, його інтелектуалізація об'єктивно породжують виникнення нового, свідомого, творчого відношення до праці», яке «виражається у свідомому прагненні працівника внести щось своє, оригінальне, нове, що позитивно відобразиться на процесі праці та її результаті» [46]. Працівник може бути незадоволений змістом ручної, низько кваліфікованої, важкої фізичної праці, а також і при роботі на автоматах, коли виконуються монотонні, однорідні операції.

Тому важливими соціально-психологічними чинниками зростання мотивації персоналу також є:

- надання працівникам можливості використання своїх знань, вмінь, реалізації власних ідей при виконанні завдань;

– доручення творчої, важливої, відповідальної роботи;
– надання свободи у виборі способів розв'язання завдань, мінімальний рівень контролю;

– забезпечення можливості навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації задля підвищення компетентності та розвитку потенціалу працівника;

– службове просування (планування кар'єри).

Планування кар'єри слід розглядати як розробку офіційної програми, моделей службового просування персоналу, які визначають перспективу його

зростання за певних умов, допомагають кожному працівникові розкрити свої здібності та застосувати їх якнайкраще для досягнення цілей підприємства.

Моделі ділової кар'єри можуть бути загальними і конкретними. Загальні моделі – це набір кількох напрямів службового зростання фахівця або групи

фахівців, а конкретні – чіткий графік заміщення певних посад і відповідного навчання, стажування тощо для підготовки службовця, спеціаліста, керівника

необхідного рівня і профілю. У зарубіжній практиці найбільш цінний досвід мотивації персоналу через планування кар'єри демонструють японські фірми.

Один з відомих японських економістів М. Аокі стверджує, що основою японської системи стимулів є ієрархія рангів, в якій працівники фірми

змагаються за просування по службі на основі своїх досягнень і набутих знань.

[39]

Соціально-психологічні стимули продуктивності персоналу можуть застосовуватися, відповідно до визначених груп потреб, на рівні окремого

робочого місця (вплив на продуктивність працівника чинників мікросередовища) на рівні структурного підрозділу (мезосередовища) та на рівні підприємства (макросередовища).

У витратах підприємства на утримання персоналу видатки, пов'язані з забезпеченням його соціально-психологічного комфорту, можна виділити на

основі аналізу так званих «витрат на робочу силу» – видатків на відтворення робочої сили, що здійснюються протягом усього життєвого циклу працівників

і забезпечують нормальну життєдіяльність як їх самих, так і членів їхніх родин.

Характеризуючи склад цих витрат, ще у 20-і роки академік С. Г. Струмилін писав, що вони мають забезпечити [37]:

- виробництво «сирої» робочої сили працівника;
- перетворення цієї сили на більш кваліфіковану, тобто шкільне і професійне навчання;
- поточний і капітальний ремонт робочої сили, тобто нормальний відпочинок і лікувальну допомогу;
- амортизацію нормального зношення, тобто утримання родини і підготовку для себе зміни в особі дітей;
- страхування від передчасного зношення у формі збереження «на чорний день»;

– за визначенням МОП, до них входять: винагорода за працю, оплачений, але не відпрацьований час, бонуси і безкоштовні виплати, вартість харчування й інші натуральні виплати, вартість житла працівників, сплачені роботодавцями, витрати підприємця на внески у фонди соціального страхування, вартість оплачуваної підприємцем профпідготовки, соціальні послуги та інші (оплачувані підприємцем транспорт, робочий одяг, а також податки, що належать до витрат на робочу силу). Резолюція МОП об'єднує витрати роботодавців на робочу силу в десять груп.

- пряма заробітна плата;
- видатки роботодавця на забезпечення працівників житлом;
- видатки роботодавця на соціальний захист;
- видатки на професійну підготовку та навчання;
- видатки на культурно-побутове обслуговування;
- видатки за невідпрацьований час;
- спеціальні виплати (грошові подарунки, премії);
- відрахування, пов'язані із державним соціальним забезпеченням;

витрати на робочу силу, що не належить до раніш наведених класифікаційних груп;

податки, що належать до витрат на робочу силу [45].

Грошові виплати працівникам (перші три групи витрат за класифікацією МОП) є для них матеріальним стимулом. Решта покликані забезпечити задоволення соціально-психологічних потреб – створення достатнього рівня соціально-психологічного комфорту персоналу підприємства.

Необхідно розрізнити поняття «мотив» і «стимул», «мотивація» і «стимулювання». Мотив – внутрішня спонука людини, яка має певні потреби і переслідує певні цілі, до дії. Стимул – зовнішній вплив на діяльність та поведінку індивіда. Мотивація – зміна системи мотивів людини під цілеспрямованим впливом стимулів. Стимулювання – процес вибору та застосування стимулів, здатних сформувати у людини систему мотивів до очікуваних дій.

Аналіз існуючих у світі теорій мотивації дає право стверджувати, що спільним для них є визнання залежності «потреби => стимул => мотиви => дії»; більшість існуючих мотиваційних класифікацій виділяють матеріальні й соціально-психологічні чинники мотивації; велика кількість найрізноманітніших теорій мотивації свідчить про відсутність єдиної загальновизнаної жодна з теорій не доведена до механізмів реалізації, в кожній з них розкрито лише ідеологічний бік мотивації. Розбіжності в існуючих концепціях та відсутність єдиної теорії мотивації зумовлюють необхідність розробки узагальнюючої системи мотивації персоналу.

На основі аналізу досліджень в галузі психології та менеджменту персоналу визначено, що система мотивації персоналу є сукупністю таких взаємодіючих підсистем: а) потреби; б) стимули; в) мотиви. На основі досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, приймаючи широко визнану пріоритетність моделі Маслоу та керуючись завданням гармонізації системи людських потреб та системи стимулів підприємства, виділено такі основні

групи людських потреб: а) фізіологічні (матеріальні); б) соціально-психологічні (фізичної і психологічної безпеки, соціальної безпеки і впевненості в майбутньому, соціальних відносин (причетності й визнання), самореалізації).

Для стимулювання персоналу на підприємствах України традиційно використовують відрядну форму оплати праці. Однак її застосування доцільне за наступних умов: наявності точних норм праці; можливості обліку результатів праці в натуральних одиницях; наявності реальних можливостей

підвищення продуктивності; збільшення випуску продукції без погіршення

якості робіт. Почасова оплата, як альтернатива відрядній, за своїм змістом не зорієнтована на стимулювання персоналу. При частковому виконанні умов застосування відрядної форми оплати праці зростання мотивації робітників

можна стимулювати шляхом запровадження комбінованих систем оплати

праці, заснованих на поєднанні елементів почасової та відрядної платні.

Важливою є періодичність обчислення результатів роботи робітника (щоденно, щотижнево, щомісячно). На нинішньому етапі господарювання вітчизняних підприємств варто використовувати середньотижневий

розрахунок підсумків.

У вітчизняній практиці вплив соціально-психологічних чинників на мотивацію персоналу визначається, як правило, умовами праці, які характеризуються сукупністю санітарно-гігієнічних, естетичних та психофізіологічних чинників виробничого середовища.

3.2. Побудова системи нематеріального стимулювання праці Корпорації «Артеріум»

В Корпорації «Артеріум» в якості формування нематеріальних стимулів праці пропонується формувати кадровий резерв для забезпечення підприємства майбутніми керівниками. Це є стимулом для плідної роботи на підприємстві, дієвій системі кар'єрного зростання, та підвищення продуктивності праці.

Для формування кадрового резерву зі складу працівників підприємства рекомендується застосовувати щорічну атестацію. Атестація являє собою процес рубіжної оцінки ефективності виконання співробітником своїх посадових обов'язків. Атестація є ефективним способом оцінки співробітників. При належній організації її легко застосовувати, легко розуміти, а результати можуть бути з успіхом використані для прийняття рішень в області компенсації і просування персоналу. Однак, для того, щоб зроблені за їх допомогою оцінки застосовувалися для цілей розвитку персоналу і професійного навчання, застосування атестаційних методів повинно доповнюватися поточною оцінкою.

Для цієї процедури в Корпорації «Артеріум» необхідно розробити «Положення про атестацію». Положення про атестацію відповідно до Кодексу законів про працю України повинно містити мету атестації та послідовність етапів процедури атестації.

Метою проведення атестації в Корпорації «Артеріум» є об'єктивна оцінка діяльності працівників виходячи з конкретних умов і вимог, які висуваються до них відповідно займаній посаді.

Організація процедури атестації включає етапи.

1). Керівник підрозділу готує документи і подання на кожного атестованого з урахуванням дисциплінарних стягнень і позитивних результатів за звітний період. Атестаційні документи включають:

«Атестаційну карту», опитний аркуш, модель робочого місця (або посадову інструкцію) за посадою атестованого.

2). Адміністрація затверджує атестаційну комісію, строки проведення атестації і перелік оцінюваних параметрів.

3). Відділ кадрів готує методики оцінки особистих якостей атестованих.

4). Атестований передає в комісію свої атестаційні документи і готується до співбесіди.

5) Атестаційна комісія проводить індивідуальні співбесіди з кожним атестованим, екзаменує по теоретичних і практичних питаннях, проводить тестування. За підсумками співбесіди комісія виставляє бальні оцінки в атестаційну карту, які можуть збігатися або відрізнятися від самооцінок атестованого.

6) Атестаційна комісія заслуховує керівника підрозділу.

7) Обговорення результатів відповідей проходить в обстановці вимогливості та об'єктивності.

8) Оцінка працівників і рекомендації комісії повинні прийматися відкритим голосуванням під час відсутності атестованого.

9) Результати атестації повідомляються учасникам відразу після ухвалення рішення.

10). За результатами атестації адміністрація ухвалює рішення щодо відповідності працівника певній посаді та про віднесення його до того або іншого розряду оплати праці.

Аналіз документів по атестації проводиться чинною комісією. Склад документів («Опитний аркуш», «Атестаційна карта», модель робочого місця, або посадова інструкція за посадою атестованого). Опитний аркуш містить

біографічні дані, історичну інформацію та характеристику відносин і побажань працівника про своє перебування в організації.

У центрі атестаційного процесу перебуває атестаційна співбесіда – зустріч атестаційної комісії з атестованим співробітником, у ході якої

відбувається обговорення характеристик працівника і результатів його роботи за минулий період. Для цього застосовується заповнена атестаційна карта, по

якій дається оцінка цієї роботи членами комісії. Зразок карти для атестації працівників Корпорації «Артеріум» наведено у Додатку В. Карта побудована

за принципом анкети з запитальником, що включає сім характеристик з сімома

варіантами відповідей. Існує безліч способів кількісної бальної оцінки в анкеті, що використовується сучасними організаціями. У цьому випадку

кожна характеристика одержує від одного до семи балів. Підсумовуючи бали

по всім сімома питанням, одержують сумарні оцінки атестованих. Члени комісії задають уточнюючі питання атестованому за його документами, за результатами відповідей вони можуть змінити бал самооцінки працівника у бік збільшення або зменшення:

– «Відмінно»: (41- 49 балів) – гідний підвищення в посаді;

– «Добре»: (31- 40 балів) – залишити на посаді або перевести в інший відділ;

– «Задовільно»: (21-30 балів) – понизити в посаді або провести навчання;

– «Незадовільно» (менше 21 балів) – підлягає звільненню.

Після співбесіди виставляються нові бальні оцінки (або зберігаються самооцінки) в атестаційній карті. Під час підведення підсумків роботи атестаційної комісії враховуються результати співбесіди, дані зафіксовані в опитному аркуші та робиться висновок про відповідність займаної посади.

Потім заповнюється протокол комісії й приймаються персональні рішення про розміщення атестованих. Цей етап виконується без участі атестованих. Він візується головою й членами комісії.

У рамках проектних пропозицій Корпорації «Артеріум» рекомендується створити систему атестацій, що буде проводити кадрова служба. Набір проходить у вигляді співбесіди з кандидатом, атестація – перевірки знання призначення, функцій, технічних характеристик робочого місця, знання правил техніки безпеки. Навчанням «новачків» займаються більш досвідчені співробітники в процесі роботи. Крім того, на підприємстві впровадиться короткий строк адаптації.

Регулярна й систематична оцінка персоналу позитивно впливає на мотивацію співробітників, їхній професійний розвиток і ріст. Концепція її створення повинна бути частиною механізму мотивації підвищення ефективності праці й базуватися на наступних основних принципах.

1) Цілісність системи атестації, тобто взаємозв'язок різних атестаційних процесів і процедур у єдиний комплекс, здатний до стійкого функціонування в системі управління підприємством. Для вдосконалення атестаційних процесів і процедур, корегування системи атестації повинен бути передбачений атестаційний моніторинг, що забезпечує своєчасне одержання інформації про необхідність внесення змін в організацію й функціонування системи атестації.

2) Стратегічність, тобто орієнтація оцінки стану й діяльності об'єктів атестації на вимоги, що випливають із комплексної стратегії підприємства. Предметом атестації повинна бути оцінка відповідності працівника вимогам до робочого місця, сформульованим у внутрішніх нормативних документах; відповідності колективу підрозділу вимогам до нього, обумовленим внутрішнім поділом праці; відповідності стану й результатів діяльності Корпорації «Артеріум».

3) Гармонійність взаємодії системи атестації з іншими підсистемами управління підприємством, тобто забезпечення тісного взаємозв'язку цілей, об'єктів і процедур атестації із процесами формування й реалізації кадрової, фінансової й маркетингової політики Корпорації «Артеріум». Кадрові рішення, прийняті за результатами атестації персоналу й керівництва, повинні доповнюватися відповідними організаційно-технічними рішеннями, спрямованими на вдосконалення організаційної структури й технічного оснащення підприємства.

Для впровадження системи атестації в Корпорації «Артеріум» рекомендуються наступні стадії її створення.

розробка;

впровадження й дія;

експериментальна експлуатація;

стабільне функціонування, включаючи корегування й модернізацію окремих елементів; радикальне корегування.

Організацію проведення атестації в Корпорації «Артеріум» як у період атестаційних сесій, так і в міжсесійний період необхідно надати фахівцям з маркетингу персоналу кадрової служби. На них покладають завдання безперервного збору інформації для атестації, підготовки необхідної організаційно-розпорядницької документації, координації діяльності атестаційних комісій, узагальнення пропозицій по корегуванню системи атестації.

У системі атестації передбачаються адаптація та можливе використання в ході проведення й аналізу результатів атестації таких методів, як оцінка виробничої ефективності, індивідуальне та групове психологічне й професійне тестування, заповнення та аналіз опитувальників, імітаційне комп'ютерне моделювання, розробка тренажерів-імітаторів.

Інформація, отримана за допомогою експертів, може бути використана під час атестації, перед черговим призначенням працівника на посаду, а також для самооцінки.

Встановлена картою оцінка рівня розвитку тієї або іншої якості працівника (характеристики, кваліфікаційного ознаки) виключає необхідність впровадження в розрахунок і забезпечує достатню адекватність оцінки. Методика досить проста й може застосовуватися членами атестаційних комісій у Корпорації «Артеріум».

Після вивчення характеристики й співбесіди з працівником, що атестується (атестуємий), експерти (атестаційна комісія) визначають оцінку по кожній характеристиці відповідно до карти. Оцінка може бути дробовим числом.

На основі оцінок експертів (членів комісії) підраховується середній бал по кожній характеристиці як середнє арифметичне бонко всіх експертів (членів комісії). Додаванням середніх оцінок експертів (членів комісії) по кожній характеристиці розраховується сумарний бал.

Для висновку атестаційної комісії використовується сумарний бал, що набрав атестуємий:

65 балів і вище відповідає займаній посаді й може бути рекомендований у резерв на заміщення вищестоящої посади;

65-52 бали – відповідає займаній посаді, але просуванню не підлягає;
52 бали й нижче – відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій атестаційної комісії або не відповідає займаній посаді.

Сумарні бали не є єдиним і остаточним критерієм відповідності займаній посади, а використовуються лише як інформація з певним ступенем конкретності й об'єктивності, що характеризує атестуємого працівника.

Результати оцінки повинні бути тісно пов'язані із системою морального і матеріального стимулювання праці та розвитку персоналу (планування кар'єри, професійне навчання).

Ця методика в окремих випадках дозволяє з мінімальними витратами часу виявити не тільки «придатність-непридатність» працівника, але й недоліки в кадровій роботі.

Корпорації «Артеріум» рекомендується більше уваги й засобів приділяти навчанню персоналу. До навчання необхідний системний підхід, що враховує весь цикл успішного продажу: методологія активного пошуку клієнта, подання продукції від імені магазину, ділові переговори (телефонні презентації й особиста зустріч із замовником), механізми переконання, механізми підтримки ділових відносин після завершення угоди. Даний підхід до навчання персоналу дозволяє в стислий термін дати найбільш корисну

інформацію про діяльність у схемі продажів, відробити на практиці оптимальні механізми особистих продажів і стереотипи поводження [4].

У рамках проєктних пропозицій по розробці нематеріальних стимулів праці Корпорації «Артеріум» пропонується розробити систему планування кар'єри й підготовки резерву керівників, насамперед, середньої ланки. Кар'єра – це мотивація до досягнення успіху, знання самого себе, успіх і самовіддача, самоконтроль і працездатність, впевненість у собі й об'єктивність, тобто процес успішної самореалізації, що супроводжується соціальним визнанням і є результатом просування службовими сходами.

Кар'єра працівника повинна будуватися виходячи з ряду принципів її розвитку. Це дозволяє виділити основні елементи, етапи й особливості кар'єри як процесу та урахувати їх у роботі з людиною. У якості основних варто покласти наступні принципи.

Індивідуальність, що припускає певну вибірковість при плануванні розвитку кар'єри, тому що далеко не всі керівники й фахівці можуть задовольнити пропонованим вимогам (за здатностями, віком, освітнім рівнем й т. ін.); зацікавленість підприємства й працівника в розвитку кар'єри, що припускає перспективний розвиток виробництва, мотивацію на розвиток кар'єри й ряд інших факторів.

Стимулювання і матеріальне забезпечення фінансування розвитку кар'єри працівника в планах підприємства. Обов'язковість професійного росту, що припускає підвищення кваліфікації, ріст професіоналізму (майстерності), що відповідає планування та ін. Соціально-психологічний комфорт і задоволеність, що забезпечується соціальним визнанням, ростом матеріального благополуччя та ін. (при підвищенні в посаді або категорії).

При плануванні кар'єри працівника необхідно мати на увазі, що таким чином вирішуються двоякі завдання:

які ставить перед собою працівник: домогтися більш високого службового становища; забезпечити високе матеріальне благополуччя; розширити кругозір; підняти авторитет, престиж; домогтися поваги навколишніх та ін.;

які стоять перед підприємством: виділити із числа працівників (особливо молодих) компетентних, самостійних, які відповідають вимогам і якостям фахівців і керівників (організаторськими здібностями, комунікативністю, працездатністю, стресостійкістю, відповідальністю) і шляхом їхнього поступового розвитку й переміщень підготувати до призначення на високі й відповідальні посади.

Оскільки становлення керівника – складний і тривалий процес, пов'язаний з навчанням, підвищенням кваліфікації, організацією стажування, атестацією, то в Корпорації «Артеріум» необхідна розробка цілісної системи підготовки резерву керівників всіх рівнів і ланок організаційної структури підприємства.

Для рішення проблем підготовки резерву керівних кадрів в Корпорації «Артеріум» пропонується розробити й впровадити комплекс взаємозалежних соціальних технологій і закріпити їх у документі системи керування кадрами «Робота з резервом керівних кадрів».

До основних завдань системи підготовки резерву керівних кадрів повинні відноситись:

вивчення практичної діяльності керівників і фахівців і оцінка їх ділових і особистих якостей;

організація роботи з підвищення кваліфікації керівників і створення системи ділового навчання резерву;

НУБІП України забезпечення постійного, достатнього й надійного управлінського резерву, наступності й стійкості управління підприємством і його підрозділами;

НУБІП України призначення на керівні посади компетентних, здатних для цієї діяльності працівників і бажаючих працювати на цих посадах.

НУБІП України Підготовка резерву керівних кадрів повинна полягати у визначенні потреби в керівних кадрах, підборі й вивченні їхнього резерву, порядку перегляду даного резерву, роботі з кандидатами, висунутими в резерв керівних кадрів, організація підвищення кваліфікації кандидатів, зарахованих у резерв, стажуванню кандидатів резерву, визначенні готовності кандидатів до призначення на керівні посади, визначенні обов'язків посадових осіб, відповідальних за роботу з кадрами, розробці схем стану резерву керівних кадрів.

НУБІП України Для забезпечення надійного резерву керівних кадрів на всіх рівнях управління керівникам й кадровому відділу необхідно знати потенційні можливості працюючих керівників вищого й середнього рівнів. Відділ кадрів і керівники підрозділів, крім цього, повинні мати чіткі відомості про потенційні можливості керівників низьких рівнів. Це необхідно для рішення проблеми комплектування управлінських штатів, підбора кандидатів на заміщення керівних посад і відповідної їхньої підготовки.

НУБІП України Для загального перспективного аналізу й оперативного рішення питань підготовки й переміщення керівників в Корпорації «Артеріум» може використовуватися стратегічна схема резерву керівників. Схема являє собою організаційну структуру підприємства з усіма управлінськими посадами, зашифрованими з позиції можливого просування по службі осіб, що займають кожен з посад. Крім того, зашифровуються особисті характеристики керівників. Дана схема дозволить здійснювати аналіз стану керівних кадрів, визначати можливу ділову кар'єру керівників у послідовності заняття вищих

постів і, в остаточному підсумку, успішно працювати з більшою перспективою.

На основі аналізу схеми резерву складається список резерву, у якому вказуються конкретні посади, які може зайняти кандидат на просування, а також строки просування.

Також на основі аналізу схеми в Корпорації «Артеріум» повинні розроблятися довгострокові й поточні плани робіт по підготовці резерву керівних кадрів. Причому в довгострокових планах важливу роль відіграє вік кандидатів на просування, який треба враховувати, щоб не спізнитися з підготовкою керівників.

Використання схеми резерву Корпорації «Артеріум» виключить витратний пошук заміни керівників, і дозволяє планомірно, з науковим підходом готувати управлінські кадри, забезпечити постійний «страховий заділ» підприємству. Така схема повинна сприяти стабільному прагненню кандидатів щодо кар'єрного зростання, що в цілому є головним нематеріальним стимулом праці, який дозволяє постійно мати високу продуктивність праці, якість праці та вмотивованість роботи на підприємстві.

3.3. Розрахунок соціально-економічної ефективності від впровадження нематеріальних стимулів праці в Корпорації «Артеріум»

Побудована система нематеріального стимулювання праці Корпорації «Артеріум» дозволяє визначити соціально-економічну ефективність впровадження за рахунок коефіцієнта співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої заробітної плати. Він є орієнтиром для визначення впливу нематеріальних стимулів праці на продуктивність та середню заробітну плату.

Як було зазначено у розділі 1 цієї роботи, значення цього коефіцієнту може бути більше або менше 1. Так, якщо коефіцієнт менше 1, то система нематеріального стимулювання персоналу не враховує зростання

продуктивності праці, зростання оплати праці не забезпечено зростанням обсягів виробництва. Якщо коефіцієнт більше 1, то система нематеріального стимулювання праці персоналу забезпечує зростання продуктивності праці.

Таким чином, при застосуванні нематеріальних стимулів праці, які запропоновано в роботі, а саме формування кадрового резерву на заміщення керівних посад, кандидати мають зацікавленість в кар'єрному зростанні. При цьому, кожен кандидат буде прагнути довести, що тільки він здатен зайняти відповідну посаду. Тим самим він буде прагнути до визнання своєю якісною та сумлінною працею. Це призведе до підвищення продуктивності праці без збільшення фонду оплати праці. Це можна побачити через відповідні розрахунки, які представлено в таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – Розрахунок економічної ефективності нематеріальних

стимулів праці Корпорації «Артеріум»

Показник	Фактичні дані			Прогнозні дані щодо підвищення продуктивності праці на:		
	2019р.	2020р.	2021р.	1%	2%	3%
1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	319738	382992	570832	576540,3	582248,6	587957
2. Кількість працівників, осіб	425	435	447	447	447	447
3. Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	752,33	880,44	1277,03	1289,8	1302,57	1315,34
4. Індекс росту продуктивності	-	1,17	1,45	1,01	1,02	1,03
5. Індекс росту заробітної плати	-	1,12	1,28	1	1	1
6. Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої заробітної плати		1,044	1,132	1,01	1,02	1,03

З таблиці 3.2 видно, що при зміні продуктивності праці на 1% та постійному значенні чисельності та оплати праці можна досягти підвищення

ефективності за рахунок прагнення кандидатів на заміщення керівних посад до самовизначення. Результати розрахунків не враховують зміни індексу цін та індексу заробітної плати, які, в ринковій економіці (збільшенні), дають ще більш цікаву ситуацію.

Так, кожен відсоток підвищення продуктивності праці без відповідного матеріального стимулювання, тобто без підвищення рівня оплати праці дає позитивний ефект.

Таким чином, запропонована система нематеріальних стимулів праці дає наступні результати:

1) Економічну ефективність – підвищення продуктивності праці за рахунок прагнення працівників до самовизначення та кар'єрного зростання.

2) Соціальну ефективність – вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів); ступінь задоволеності персоналу роботою (оцінюється на основі аналізу думок і реакції працівників на кадрову політику підприємства і її окремі напрямки).

На основі запропонованої системи нематеріальних стимулів праці керівництва Корпорації «Артеріум» пропонується:

- приділяти більше уваги корпоративній культурі;
- облаштувати місце для паркування автомобілів співробітників;
- надавати можливість найбільш досвідченим менеджерам брати участь в управлінні підприємством.

Дійсно, аналіз мотивів трудової діяльності показав, що матеріальний фактор є в наш час далеко не ведучим. Привабливою виявляється цікава й різноманітна діяльність, можливість реалізації особистого потенціалу.

Ясно, що сьогодні для менеджерів характерна орієнтація на прибуток і успіх, прагнення до самостійності й розширення сфери відповідальності. Однак, готовність до інновацій, прийняття рішень, неминучого при прийнятті рішень ризику, знаходяться в менеджерів на останнім місці.

Таким чином, керівники очікують від роботи, можливості самовираження, хочуть більшої самостійності, більшої винагороди за те, що вони працюють самостійно. Але в той же час вони хочуть, щоб всю відповідальність за ризик ніс їхній безпосередній начальник.

Висновки по розділу 3.

1) Суттєвий вплив нематеріального стимулювання на продуктивність персоналу був виявлений ще в 20-і роки минулого століття групою співробітників Гарвардського університету під керівництвом проф. Е. Мейо. У вітчизняній практиці вплив соціально-психологічних чинників на мотивацію персоналу визначається, як правило, умовами праці, які характеризуються сукупністю санітарно-гігієнічних, естетичних та психофізіологічних чинників виробничого середовища

2) Вся сукупність соціально-психологічних чинників забезпечує певний рівень комфорту (дискомфорту) – комфортність персоналу, від якої, в поєднанні з системою матеріального стимулювання, залежить його продуктивність.

3) Для мотивації працівників з домінуючими потребами безпеки і впевненості в майбутньому, ефективним буде відсторонення їх від ситуацій, пов'язаних з ризиком, створення чіткої і надійної системи гарантій, таких як: надання працівникам можливості використання своїх знань, вмінь, реалізації власних ідей при виконанні завдань; доручення творчої, важливої, відповідальної роботи; службове просування (планування кар'єри) тощо.

4) В якості формування нематеріальних стимулів праці пропонується формувати кадровий резерв для забезпечення підприємства майбутніми керівниками. Це є стимулом для плідної роботи на підприємстві, дієвій системі кар'єрного зростання, та підвищення продуктивності праці.

5) Для формування кадрового резерву зі складу працівників підприємства рекомендується застосовувати щорічну атестацію. Це повинно сприяти стабільному прагненню кандидатів щодо кар'єрного зростання, що в

цілому є головним нематеріальним стимулом праці, який дозволяє постійно мати високу продуктивність праці, якість праці та вмотивованість роботи на підприємстві.

6) Побудована система нематеріального стимулювання праці Корпорації «Артеріум» дозволяє визначити соціально-економічну ефективність впровадження за рахунок коефіцієнта співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої заробітної плати.

7) При застосуванні нематеріальних стимулів праці, які запропоновано в роботі, а саме формування кадрового резерву на заміщення керівних посад, кандидати мають зацікавленість в кар'єрному зростанні. При цьому, кожен кандидат буде прагнути довести, що тільки він здатен зайняти відповідну посаду. Тим самим він буде прагнути до визнання своєю якісною та сумлінною працею. Це призведе до підвищення продуктивності праці без збільшення фонду оплати праці.

8) При зміні продуктивності праці на 1% та постійному значенні чисельності та оплати праці можна досягти підвищення ефективності за рахунок прагнення кандидатів на заміщення керівних посад до самовизначення.

9) Запропонована система нематеріальних стимулів праці дає економічну ефективність – підвищення продуктивності праці за рахунок прагнення працівників до самовизначення та кар'єрного зростання.

10) Запропонована система нематеріальних стимулів праці дає соціальну ефективність – вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів); ступінь задоволеності персоналу роботою (оцінюється на основі аналізу думок і реакції працівників на кадрову політику підприємства і її окремі напрямки).

ВИСНОВКИ

1) Таким чином, проведено аналіз системи стимулювання праці Корпорації «Артеріум», який є одним з небагатьох в Україні, що випускає продукцію з натуральної сировини та обмеженим строком реалізації.

2) Проведено аналіз та оцінку діяльності підприємства:

- SWOT-аналіз ТОВ Корпорації «Артеріум» свідчить про значні можливості для подальшого розвитку та забезпечення нормального функціонування, здатного зберігати рівновагу:

В Корпорації «Артеріум» спостерігається зростання як чистої виручки так і чистого прибутку, що свідчить про стабільний розвиток підприємства.

- У структурі персоналу Корпорації «Артеріум» переважають робітники, які займаються безпосередньо виробництвом продукції, питома вага яких у 2021 р. склала 72,85%.

- Показники руху робочої сили Корпорації «Артеріум» свідчать про те, що значний коефіцієнт обороту з прийому збільшився на 6% протягом досліджуваного періоду та досяг 11% у 2021 році; чисельність звільнених працівників збільшилась на 5% протягом 20019-2021 рр. та коефіцієнт плинності досяг 6% в 2021 р., що склало 3 % збільшення за період.

- Аналіз оплати праці показав, що при середній заробітній платі робітників 3244 грн., рівень плинності трудового потенціалу складає 6% та 8% персоналу звільнюється за власним бажанням. Це пов'язано зі зниженням питомої ваги основної заробітної плати в структурі доходів працюючих.

- У Корпорації «Артеріум» розроблено і діє «Положення про стимулювання праці персоналу Корпорації «Артеріум».

В Корпорації «Артеріум» використовується матеріальне стимулювання праці, оскільки всі заохочення виступають у грошовій формі. Однак, необхідно зауважити, що для більш ефективного стимулювання необхідно поєднувати методи як матеріального так і нематеріального стимулювання.

3) Рекомендується:

Для мотивації працівників з домінуючими потребами безпеки і впевненості в майбутньому, відсторонення їх від ситуацій, пов'язаних з ризиком, створення чіткої і надійної системи гарантій, таких як: надання працівникам можливості використання своїх знань, вмнь, реалізації власних ідей при виконанні завдань, доручення творчої, важливої, відповідальної роботи; службове просування (планування кар'єри) тощо.

Для формування кадрового резерву зі складу працівників підприємства рекомендується застосовувати щорічну атестацію. Це повинно сприяти стабільному прагненню кандидатів щодо кар'єрного зростання, що в цілому є головним нематеріальним стимулом праці, який дозволить постійно мати високу продуктивність праці, якість праці та вмотивованість роботи на підприємстві.

4) Впроваджено в експериментальних структурних підрозділах підприємства:

Кадровий резерв, сформований за результатами проведеної атестації працівників, в якості формування нематеріальних стимулів праці для забезпечення підприємства майбутніми керівниками. Це стало стимулом для плідної роботи на підприємстві, дієвої системи кар'єрного зростання, та підвищення продуктивності праці.

На основі побудованої системи нематеріального стимулювання праці Корпорації «Артеріум» визначено соціально-економічну ефективність її

впровадження за рахунок коефіцієнта співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої заробітної плати.

Застосовано нематеріальні стимули праці, які запропоновано в роботі, для підвищення продуктивності персоналу без збільшення фонду оплати праці. А саме: формування кадрового резерву на заміщення керівних

посад, в результаті чого кандидати мають зацікавленість в кар'єрному зростанні. При зміні продуктивності праці на 1% та постійному значенні чисельності та оплати праці досягається підвищення ефективності за

рахунок прагнення кандидатів на заміщення керівних посад до самовизначення.

5) Запропонована система нематеріальних стимулів праці дає економічну ефективність – підвищення продуктивності праці за рахунок прагнення працівників до самовизначення та кар'єрного зростання.

6) Запропонована система нематеріальних стимулів праці дає соціальну ефективність – вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів); ступінь задоволеності персоналу роботою (оцінюється на основі аналізу думок і реакції працівників на кадрову політику підприємства і її окремі напрямки).

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Ковалев В. И. Мотивы поведения и деятельности / В. И. Ковалев – М.: Наука, 1988. – 192 с.
2. Виханський О. С. Менеджмент: учеб. [для вузов по экон. спец-ям и нап-ям . 3-е узд.] / О. С. Виханський, А. И. Наумова. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.
3. Альберт М. Д. Основы менеджмента / Альберт М. Д., Мескон М. Х., Хедоури Ф. Н. - М.: Дело, 1992. – 701 с.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учеб. [2-е изд., доп. и перераб.] / Кибанов А. Я. – М.: Инфра, 2002. – 638 с.
5. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент / Уткин Э.А. – М.: Экмос, 1999. – 255 с.
6. Романов О. В. Соціологія труда: учеб. пособие / Романов О. В. – М.: Гардарики, 2001. – 302 с.
7. Владимірова А.Л. Экономика труда: учеб. пособие [2-е изд., перераб. и доп.] / Владимірова А.Л. – М.: ИД «Дайков и К», 2002. – 300 с.
8. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала: [учеб. пособие] / Дмитренко Г. А., Максименко Т. М., Шарапатова Е. А. – К.: МАУП, 2002. – 300 с.
9. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці: навч. посібник / Нестерчук В. П. – К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту, бізнесу, 1999. – 88 с.
10. Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента: практ. пособие [3-е узд., испр. и доп.] / В. А. Дятлов, Б. В. Травин. Дело, 2001. – 336 с.
11. Самыгина С. М. Управление персоналом: учебн. пособие / С. М. Самыгина, Б. Ю. Сербиновский. – М.: «Приор», 1999, – 343 с.
12. Дафт Р. Л. Менеджмент / Дафт Р. Л. – СПб.: Питер, 2000. – 832 с.
13. Гагаринская Г. П. Мотивация трудовой деятельности персонала / Гагаринская Г. П. – Самара, 2000. – 365 с.

14. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Ильин Е. П. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.

15. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекций / Сладкевич В. П.; Межрегион. акад. упр. персоналом. – К.: МАУП, 2001. – 166 с.

16. Довбня С. Мотивация труда на предприятиях рыночной экономики / С. Довбня, В. Цюномаренко, С. Клименко // Бизнес-информ. – 1998. – №13-14. – С. 118-121.

17. Жадан А. Мотивация и стимулирование труда в условиях рынка / А. Жадан, В. Сытый // Бизнес-информ. - 1996. - №16. - С.43-45.

18. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. [2-ге вид. без змін.] / Колот А. М. – К.: КНЕУ, 2006. – 340 с.

19. Огірок С. С. Потреби і стимули як системоутворюючі фактори розвитку особистості (на матеріалах педагогічної спадщини А. С. Макаренка та сучасних педагогів-новаторів): Автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.01 / Луганський держ. педагогічний ун-т ім. Тараса Шевченка. – Луганськ, 2000. – 209 с.

20. Гуменюк В. Мотивація і стимулювання праці. Економіка та менеджмент: навчальний посібник; за ред. проф., д.е.н. О.Є.Кузьміна. – Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 1996. – С. 513-518.

21. Луговий В. А. Оплата труда: бухгалтерский учет и расчеты / Луговий В. А. – М.: Бухгалтерский учет, 1997. – 384 с.

22. Мандибур В. О. Аналіз економічних та правових методів регулювання мінімальної заробітної плати / В. О. Мандибур, В. О. Тимофеев. – К.: Парламент вид-во, 1997. – 422 с.

23. Энциклопедія: бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 654 с.

24. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Завіновська Г. Т. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.

25. Вітвіцький В. В. Методика класифікації тарифних розрядів робіт та її практичне застосування / В. В. Вітвіцький, В. М. Мемельська // Продуктивність агропромислового виробництва – 2008. – №11. – С. 147-151.

26. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Форд Г. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 105 с.

27. Барсукова И. В. Организация оплаты труда / Барсукова И. В. // Бухгалтерский вестник. – 1999. – № 11. – С. 74-80.

28. Бухалков М. И. Организация и нормирования труда: учеб. [для студ. высш. уч. зав.] / Бухалков М. И. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 400 с.

29. Галзевич О. І. Оплата праці в умовах ринку: теорія, практика: навч. посібник / Галзевич О. І. – К.: КОНДОР, 2008. – 400 с.

30. Долинина Т. Н. Внутрифирменная политика оплаты труда: экономическое обоснование / Долинина Т. Н. – Минск: Изд-во Гревцова, 2008. – 320 с.: ил.

31. Калина А. В. Економіка праці: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Калина А. В. – К.: МАУП, 2004. – 272 с.: іл.

32. Мазманова Б. Г. Управление оплатой труда: учеб. пособие / Мазманова Б. Г. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 368 с.: ил.

33. Махсма М. Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник / Махсма М. Б. – К.: Атіка, 2005. – 304 с.

34. Економіка та організація праці / [Колот А. М., Мехович С. А., Перерва П. Г., Погорелов І. М.]. – Х.: Фактор, 2007. – 640 с.

35. Организация, нормирование и стимулирование труда на предприятиях машиностроения / [Аристова В. Л., Ревенко Н. Ф., Схиртладзе А. Г.]. – М.: Высшая школа, 2005. – 383 с.

36. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін – Львів: Світ, 1995. – 296 с.

37. Струмилин С. Г. Проблемы экономики труда / С. Г. Струмилин – М.: Государственное издательство политической литературы, 1957. – 733 с.

38. Lussier, Robert N. Human Relations in Organizations: a Skill-Building Approach. – 3rd ed / Robert N. Lussier – Boston, Massachusetts: Irwin McGraw-Hill, 1996. – 560 p.

39. Barreau J. Economie et organisation de l'entreprise / J. Barreau, G. Jibard – Paris, Editions Sirey, 1978. – 191 p.

40. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д. С. Синк – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.

41. Адамчук В.В. Экономика и социология труда: учебник для вузов / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина – М.: ЮНИТИ, 2001 – 407 с.

42. Кокорев В. П. Мотивация в управлении. Курс лекций / В. П. Кокорев – М.: Наука, 2000. – 158 с.

43. Хміль Ф.І. Управління персоналом комерційного банку: Навчальний посібник / Ф. І. Хміль, Л. М. Хміль – Рівне: РДГУ, 2001. – 245 с.

44. Хромов П.А. Производительность труда в народном хозяйстве / П.А. Хромов – М.: Мысль, 1969. – 227 с.

45. Веснин В. Р. Менеджмент персонала: учебное пособие / В. Р. Веснин – М.: Г.Д. «Элит-2000», 2002. – 304 с.

46. Васильчиков Е. И. Социальные факторы роста производительности труда / Е.И. Васильчиков – М.: Мысль, 1984. – 128 с.

47. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: учеб. пособие / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко – К.: МАУП, 2002. – 248 с.

48. Файоль А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд – М.: Республика, 1992. – 351 с.

49. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка: Учебное пособие для вузов / А. В. Калина – К.: 1997. – 300 с.

50. Владимирова Л. П. Экономика труда: учебное пособие / Л. П. Владимирова – М.: Издательский Дом «Дашков и К°», 2002. – 300 с.

НУБІП України

Зразки анкет та опитувальників для вивчення потреб та мотивації персоналу ТОВ «ІПК «Дніпровський»

Анкета «Вивчення факторів мотивації працівників»

Шановний колего! Вкажіть ті чинники, які, на вашу думку, найбільшою мірою знижують настрій працівників нашої компанії на роботу з повною віддачею. Отримана інформація допоможе нам внести корисні зміни в систему мотивації наших працівників. Дякуємо за співпрацю!

	Ключові фактори	Оцінка
1	Низька оплата праці	5 4 3 2 1
2	Погані умови праці та побуту	5 4 3 2 1
3	Неінформованість персоналу	5 4 3 2 1
4	Нечіткість поставлених керівництвом цілей	5 4 3 2 1
5	Невпевненість в завтрашньому дні	5 4 3 2 1
6	Відносини з керівництвом	5 4 3 2 1
7	Відносини в колективі	5 4 3 2 1
8	Стиль та методи керівництва	5 4 3 2 1
9	Перспективи кар'єрного зростання	5 4 3 2 1
10	Можливість впливати на результати роботи	5 4 3 2 1
11	Організація праці	5 4 3 2 1
12	Ставлення адміністрації до запитів працівників	5 4 3 2 1
13	Зміст праці (робота, яку приходить виконувати)	5 4 3 2 1
14	Система преміювання	5 4 3 2 1

НУБІП України

Опитувальник «Визначення рівня задоволеності персоналу»

Шановний колего! Для визначення ступеню задоволеності персоналу просимо Вас оцінити (від 1 до 5) чинники, запропоновані у таблиці. Будемо вдячні за відверті коментарі.

Чинник	Бал	Коментарі
Система планування роботи у відділі/компанії		
Система розподілу робіт в підрозділі		
Система інновацій		
Система заохочень		
Система кар'єрного просування		
Правила компанії (регламент, стандарти)		
Стиль керівництва		
Оцініть почуття задоволення від виконаної роботи		
Оцініть важливість гарної оплати труда		
Важливість цікавої роботи		
Задоволеність обсягом роботи, яка виконується		
Зручний графік роботи		
Зручне робоче місце		
Професійне зростання		
Оцініть можливість самостійно приймати рішення		
Престижність труда		
Оптимальна робоча звітність		
Чіткість й прозорість організаційної структури компанії		
Своєчасність всіх виплат		
Продукт компанії		
Ваша задоволеність зарплатою в смислі відповідності працезатратам		
Можливість отримати нові знання		
Репутація на ринку		
Внутрішній дух компанії, наявність традицій		
Оптимальна політика відпусток в компанії		
Харчування працівників		
Підтримка ініціативи підлеглих		
Уміння вирішувати конфлікти колективу		
Можливість спілкуватися з начальством в неформальній обстановці		
Здоровий клімат в колективі		
Самостійність в прийнятті рішень		

Анкета для вивчення потреби у навчанні та розвитку членів команди
Ради директорів.

НУБІП УКРАЇНИ

1. Командна робота Ради директорів компанії повинна бути спрямована на
(максимально важливо 5 балів, найменш важливо 1 бал):

- визначення стратегічних цілей компанії 1 2 3 4 5

НУБІП УКРАЇНИ

- визначення довгострокових та короткострокових цілей 1 2 3 4 5

- планування та контроль 1 2 3 4 5

- інше (напишіть) _____

НУБІП УКРАЇНИ

2. Чому би Ви приділили увагу за ступенем важливості для Вас в процесі
навчання й розвитку?

- підвищенню професійного рівня 1 2 3 4 5

- розвитку особистісних якостей керівника 1 2 3 4 5

НУБІП УКРАЇНИ

- розвитку якісної взаємодії у команді директорів 1 2 3 4 5

- інше _____

3. Для підвищення професійного рівня Вам необхідні знання з:

НУБІП УКРАЇНИ

- менеджменту як мистецтву управління 1 2 3 4 5

- фінансовому менеджменту 1 2 3 4 5

- управлінню проектами та ризиками 1 2 3 4 5

- бізнес-аналізу 1 2 3 4 5

- інше _____

НУБІП УКРАЇНИ

4. Для розвитку особистісних якостей керівника Ви б хотіли:

- розвивати лідерські якості (надихати, вести за собою та ін.) 1 2 3 4 5

НУБІП УКРАЇНИ

- розвивати управлінські якості (мотивувати, делегувати та ін.) 1 2 3 4 5

- розвивати комунікативні якості (переконувати, впливати та ін.) 1 2 3 4 5

- інше

НУБІП України

5. Для розвитку якісної взаємодії у команді Ради директорів Ви б хотіли:

- проводити сесії командної взаємодії (тренінг з побудови команди) 1 2 3
- 4 5

- проводити регулярні наради з розвитку бізнесу та поточним проблемам 1 2

НУБІП України

3 4 5

- інше

6. Як часто Вам необхідно зустрітися повним складом Ради директорів?

- один раз на місяць 1 2 3 4 5
- один раз на два місяці 1 2 3 4 5
- один раз в квартал 1 2 3 4 5
- один раз на півроку 1 2 3 4 5

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Поради керівникам

Різних людей треба мотивувати по-різному

Типи мотивації

Види та форми мотивування	Комерційна мотивація	Професійна мотивація	Патріотична мотивація	Хазяйська мотивація	Мотивація уникнення
Загроза покарання	нейтральні	заборонені	застосовні	заборонені	Базові
Грошові винагороди	базові	застосовні	застосовні	застосовні	Нейтральні
Натуральні винагороди	застосовні	нейтральні	застосовні	нейтральні	Базові
Моральні винагороди	заборонені	застосовні	базові	нейтральні	Нейтральні
Нагерналізм, увага і турбота	заборонені	заборонені	застосовні	заборонені	Базові
Організація та зміст праці	нейтральні	базові	нейтральні	застосовні	Заборонені
Участь в управлінні	нейтральні	застосовні	застосовні	базові	Заборонені

Рекомендації щодо оплати праці

Типи мотивації	Переважна форма оплати праці
Комерційна	Оплата за результатами праці, насамперед, індивідуальним
Професійна	Почасова оплата з врахуванням відмінностей в рівні кваліфікації і особливостей виконуваної роботи.
Патріотична	Оплата за загальним результатом роботи підрозділу або організації
Хазяйська	Почасово-преміальна з врахуванням особистих та загальних результатів роботи
Мотивація уникнення	Почасово-преміальна з врахуванням роботи підрозділу або організації

НУБІП України

Форма атестаційної карти працівника ТОВ «ПК «Дніпровський»

№	Характеристики атестаційної карти працівника	Оцінка	
		само-оцінка	Колігії
	2	3	4
1.	1. Відношення до роботи		
1.1.	Дуже любить свою роботу і вболіває душею за своєю справою. Віддає роботі увесь час і сили		
1.2.	Боліє душею за своєю справою, прагне до ефективного рішення будь-яких питань		
1.3.	До роботи ставиться з інтересом, намагається все зробити сумлінно		
1.4.	До роботи ставиться як до обов'язку і усвідомленої необхідності, особливого старання не проявляє, але й не підводить		
1.5.	Відношення його до роботи складне і суперечливе		
1.6.	До роботи ставиться без інтересу, виконує «від і до»		
1.7.	До роботи байдужий, скорився з нею як з необхідністю		
2.	2. Самостійність у роботі		
2.1.	У сфері своєї відповідальності приймає рішення щодо питань будь-якої складності, самостійно і компетентно		
2.2.	Будь-які питання, що стосуються його роботи, намагається вирішити самостійно, але не боїться звернутися за порадою		
2.3.	Прагне вирішувати будь-які питання, навіть поза сферою його відповідальності та компетенції самостійно, іноді без особливої потреби – не порадившись		
2.4.	Може вирішувати всі питання, що стосуються його роботи, самостійно, але не завжди на це йде		
2.5.	У більшості випадків прагне усунути від відповідальності в прийнятті рішень по більш-менш складних питаннях		

2.6	Самостійний і відповідальний тільки в вирішенні не особливо складних питань		
2.7	Завжди чекає вказівок від керівника, уникає самостійних рішень		
3.	3. Професійні знання й уміння		
3.1	Професіонал відмінно знає свою справу. Постійно прагне знайти що-небудь нове, застосувати до себе.		
3.2	Добре знає свою справу. Ніколи не упустить можливість довідатися і спробувати що-небудь нове. Стежить за професійним ростом своїх підлеглих		
3.3	Його знання і навички дозволяють вирішити необхідні питання без особливих відхилень. Стежить за професійним ростом своїх підлеглих		
3.4	Свою справу знає. Намагається підтримувати свої професійні знання і навички на сучасному рівні. Стежить за професійним ростом своїх підлеглих		
3.5	Свою справу знає. Намагається підтримувати свої професійні знання й навички на сучасному рівні. Не стежить за професійним ростом своїх підлеглих		
3.6	Особливого прагнення розширити свої професійні знання не проявляє. Живе зі старим багажем знань. Стежить за професійним ростом своїх підлеглих		
3.7	Не думає ні про свій професійний ріст, ні про ріст підлеглих		
4.	4. Уміння контролювати роботу		
4.1	Здатний тримати під контролем масу справ і деталей, вчасно реагувати на будь-яке відхилення		
4.2	Здатний і вміє здійснювати правильний контроль за вузловими питаннями, але і дрібниці намагається не випустити з уваги		
4.3	Звичайно тримає під контролем тільки основні питання, зневажаючи тим, що вважає дріб'язком		
4.4	Здатний контролювати хід справи на основі регламентів і інструкцій без особливих відхилень		

4.5	Не завжди здатний здійснювати контроль за ходом справ, часто розкидається і упускає головне		
4.6	У текучій постійно випустить із уваги питання, що вимагають постійного контролю		
4.7	Сам вимагає постійного контролю з боку керівника і колег		
5.	5. Уміння координувати і взаємодіяти		
5.1	Легко може встановити необхідні контакти, скоординувати дії людей або підрозділів, умло погодити їхні інтереси		
5.2	Гарний координатор, здатний знаходити прийнятні рішення при узгодженні інтересів різних працівників або підрозділів		
5.3	Не завжди здатний самостійно встановити необхідні контакти, але прагне все налагодити і скоординувати, і це в нього виходить		
5.4	У питаннях координації прагне діяти в основному через вище керівництво, уникаючи контактів з виконавцями		
5.5	У питаннях координації дій прагне опиратися на офіційні документи, запити, уникаючи контактів із працівниками		
5.6	Не може справлятися з питаннями координації без особливих зусиль і відхилень, діє мало-ефективно		
5.7	Не здатний координувати дії інших людей. Типовий виконавець		
6.	6. Рівень культури		
6.1	Високоосвічена, ерудована, інтелігентна людина		
6.2	Високий культурний рівень, має великі знання в області мистецтва, живопису, поезії, літератури		
6.3	Культурна, інтелігентна людина, що захоплюється мистецтвом		
6.4	Рівень культури середній		
6.5	Рівень культури досить низький, допускає багато недбалості, ніяковості у побуті, у спілкуванні з партнерами		
6.6	Рівень культури досить низький, практично не цікавиться мистецтвом		
6.7	Вкрай низький культурний рівень, примітивні інтереси і потреби		

7.	7. Здоров'я і працездатність		
7.1	Абсолютно здорова людина від природи та за стилем життя. Вражає навколишніх своєю силою та працездатністю		
7.2	Людина завидного здоров'я і працездатності, веде правильний спосіб життя		
7.3	Має гарне здоров'я, практично ніколи не буває на лікарняному. На роботі не утомлюється		
7.4	Практично здорова людина, рідко буває на лікарняному, веде нормальний спосіб життя, займається фізкультурною		
7.5	Практично здоровий, хоча кілька разів у році буває на лікарняному. На роботі утомлюється		
7.6	Хвора людина, намагається не говорити про свої хвороби з навколишніми, хоча видно, що його працездатність низька		
7.7	Дуже хвора людина, хвороби віднімають у нього масу робочого і особистого часу		
Висновок про відповідність займаної посади			
	Високий рівень кваліфікації. Переріс свою посаду і може бути висунутий на більше високу		
	Необхідно дещо доробити і підучитися, після чого він буде здатний до виконання більше відповідальної роботи. Готовий до підвищення в посаді		
	По потенціалу і діям він точно відповідає своєму посадовому Положенню		
	Для більше ефективної роботи краще перевести його на рівноцінну посаду в інший підрозділ		
	У даній посаді неефективний, краще понизити в посаді		
	Було б краще для нього і для роботи, якби він перемінив свою посаду або місце роботи протягом року		
	Повинен бути негайно звільнений після атестації		

НУБІП України