

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

РИХЛЕВИЧ Лілія Ігорівна

**Формування системи мотивації персоналу
підприємства / The formation of personnel motivation
system at the enterprise**

спеціальність: 8.03050501 – Управління персоналом та економіка праці
магістерська програма – Управління персоналом

Магістерська робота

Виконала студентка групи
УПЕПм-22
Л. І. Рихлевич

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, В. В. Файфура

ТЕРНОПІЛЬ – 2017

АНОТАЦІЯ

Рихлевич Л. І. Формування системи мотивації персоналу підприємства.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 8.03050501 «управління персоналом та економіка праці». – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2017.

Розглянуто теоретико-методологічні основи формування системи мотивації персоналу. Проаналізовано та оцінено систему мотивації на ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич». Визначено ефективність системи мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві. З'ясовано рівень задоволеності працівників діючою системою мотивації та виявлено їх трудові мотиви. Запропоновано вдосконалену систему мотивації персоналу на ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич».

ANNOTATION

L. Rykhlevych. The formation of personnel motivation system at the enterprise.

The Research for obtaining «Master's degree» in the specialty 8.03050501 «Human Resources and Labor Economics». – Ternopil National Economic University, Ternopil, 2017.

The theoretical and methodological basics of the formation of personnel system motivation was considered. The system of personnel motivation was analyzed and evaluated at Ltd. «Confectionery «Yarych». And it was determined the efficiency of personnel system motivation in the target enterprise. It is found satisfaction level of the current system of the staff motivation and was identified their labor motives. And had been proposed improved the system of motivation at Ltd. «Confectionery «Yarych».

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретичні аспекти мотивації персоналу підприємства.....	7
1.1. Еволюція поглядів на сутність мотивації персоналу.....	7
1.2. Форми і методи мотивації персоналу.....	16
1.3. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві.....	22
1.4. Методичні підходи до аналізу та оцінки системи мотивації персоналу підприємства.....	27
Висновки до розділу 1.....	36
Розділ 2. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич».....	38
2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «КФ «Ярич».....	38
2.2. Аналіз системи матеріальної мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич».....	51
2.3. Аналіз системи нематеріальної мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич».....	64
2.4. Оцінка ефективності системи мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич».....	68
2.5. Дослідження мотиваційних установок персоналу на ТОВ «КФ «Ярич».....	70
Висновки до розділу 2.....	81
Розділ 3. Вдосконалення системи мотивації на ТОВ «КФ «Ярич».....	83
3.1. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич».....	83
3.2. Рекомендації щодо впровадження системи мотивації і підтримання її функціонування.....	100
Висновки до розділу 3.....	103
Висновки.....	105
Перелік використаних джерел.....	111

Додаток А.....	117
Додаток Б.....	118
Додаток В.....	120

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи. В сучасних умовах господарювання перед кожним підприємством гостро постає питання підвищення ефективності діяльності, посилення конкурентоспроможності на ринку. Вченими і практиками доведено, що основною рушійною силою розвитку підприємств сьогодні є персонал. Саме людський фактор дозволяє отримати значне зростання продуктивності та ефективності праці, сприяє зростанню прибутків підприємства. Головним чинником активізації трудової діяльності людських ресурсів, підвищення їх внеску у діяльність підприємства є мотивація. Жодне підприємство не функціонуватиме ефективно, якщо не буде розроблено оптимальну систему мотивації праці персоналу, яка б спонукала кожного працювати продуктивно для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства. Проте для систем мотивації українських підприємств характерним є односторонність систем мотивації, яка полягає у надання особливого значення заробітній платі та нехтуванні нефінансових, моральних методів мотивації; необдумане копіювання зарубіжних систем мотивації персоналу, що не відповідають рівню розвитку вітчизняних підприємств, їх фінансовим можливостям, умовам господарювання, потребам та менталітету працівників. Це зумовлює необхідність дослідження систем мотивації персоналу на підприємстві та формування ефективної мотиваційної системи.

Актуальність проблеми мотивації персоналу зумовила значний інтерес науковців до неї. Питання мотивації досліджували такі відомі зарубіжні вчені, як М. Армстронг, Р. Дафт, Д. Макклеланд, Ф. Херцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегор, А. Сміт, Ф. Тейлор. Проблема мотивації персоналу є предметом дослідження ряду вчених близького зарубіжжя, зокрема Б. М. Генкина, А. Я. Кібанова, А. А. Литвинюка, Н. В. Самоукіної, С. А. Шапіро, Й. Щипачинського. Серед вітчизняних науковців значний внесок в розвиток

проблеми мотивації зробили Д. П. Богиня, В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. Т. Куліков, С. О. Цимбалюк та інші.

Об'єктом дипломної роботи є ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич».

Предметом дипломної роботи є система мотивації персоналу на підприємстві.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич».

Відповідно до мети поставлено такі завдання:

- дослідити теоретико-методологічні основи формування системи мотивації персоналу;
- проаналізувати та оцінити систему мотивації на ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич»;
- визначити ефективність системи мотивації персоналу на ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич»;
- дослідити рівень задоволеності працівників ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» діючою системою мотивації та їх трудові мотиви;
- вдосконалити систему мотивації персоналу на ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич».

Методи дослідження. Під час написання дипломної роботи використовувались методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, описовий метод, метод порівняння, узагальнення, аналогії, розрахунковий метод, анкетне опитування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному дослідженні теоретичних та практичних засад формування системи мотивації персоналу підприємств.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці заходів із вдосконалення системи мотивації шляхом використання сучасних методів мотивації персоналу підприємства.

Апробація результатів роботи та публікації. Основні результати дослідження розглядались на конференціях: VI Регіональна науково-практична

конференція молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (м. Тернопіль, 26 квітня 2016 р.), Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція «Перспективні наукові дослідження» (м. Дніпропетровськ, 30 січня 2017 р.).

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (69 позицій), містить 122 сторінки основного тексту, 26 рисунків, 33 таблиці, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюція поглядів на сутність мотивації персоналу

Проблема збільшення результатів праці цікавила людей з давніх часів на стадії появи суспільного виробництва. Науковці і практики досліджували, яким чином можна спонукати людей до ефективнішої праці.

Одним із перших проблему мотивації досліджував Адам Сміт. Він у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» сформулював концепцію «економічної людини», яка керується у своїй діяльності особистими економічними інтересами і потребами та прагне до покращення свого економічного становища. Крім того, А. Сміт звернув увагу на наявність залежності розміру заробітної плати і результатів праці. Він писав, що щедра винагорода за працю підвищує працелюбність. За умов високої заробітної плати працівники продуктивніше працюватимуть, будуть більш слухняними і кмітливими [68].

Розвинув думку А. Сміта про вплив заробітної плати на продуктивність праці Ф. Тейлор (засновник «школи наукового управління») в праці «Принципи наукового управління». На його думку, однією із причин того, що працівники виконують завдання повільно, без ентузіазму, є рівна оплата праці для всього персоналу. Таким чином, працівники не зацікавлені збільшувати продуктивність праці, оскільки їх заробіток не враховує кількість виготовленої ними продукції. Відповідно до цього, Ф. Тейлор запропонував «систему уроків», за яких працівник отримує детальні інструкції з описом уроку, який він повинен виконати, часу на окремі роботи, і ресурсів, потрібних для роботи. У випадку успішного і вчасного виконання працівником уроку, йому виплачується надбавка в розмірі 30-100% від заробітної плати. На думку Ф. Тейлора, гроші є найважливішим мотивом трудової діяльності [70].

Однак з розвитком економічної думки, економіки і збільшенням суспільного добробуту дослідники дійшли думки, що не лише матеріальна складова мотивує працівників.

Першим таку ідею висловив Е. Мейо, засновник «школи людських ресурсів», у праці «Людські проблеми індустріальної цивілізації». Провівши Хоторнські експерименти, він дослідив, що основним чинником підвищення продуктивності праці є не матеріальна винагорода чи умови праці, а морально-психологічні чинники, наприклад, соціальний статус працівника в колективі, соціально-психологічний клімат в колективі, можливість спілкуватись зі співробітниками [65].

Наступним етапом у вивченні сутності та механізму мотивації було дослідження її психологічних аспектів (Дж. Роттер, К. Роджерс та ін.).

Зміни поведінки під час взаємодії з іншими людьми досліджено у теорії соціального навчання Дж. Роттера. Обираючи модель поведінки, людина сподівається на підкріплення, цінність якого визначається бажанням одержати це підкріплення. Очікування та цінність підкріплення пов'язані із задоволенням потреб:

- визнання, статусу;
- захищеності;
- домінування;
- самостійності;
- любові і прив'язаності інших людей;
- фізичного комфорту.

На думку К. Роджерса, найважливішим мотивом у виборі типу поведінки є потреба розвитку й удосконалення (актуалізації). Людина обирає поведінку, що сприяє її актуалізації, і уникає ситуацій, які не дають можливості розвивати її якості та вроджені здібності [40].

Найбільш детально проблема мотивації досліджувалась авторами сучасних теорій мотивації.

Сучасні теорії мотивації поділяються на дві групи:

1) змістові, згідно яких в основі поведінки людини лежать потреби та бажання їх задовольнити. Авторами змістових теорій є Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клеланд, Ф. Герцберг. Вони досліджували потреби та їх вплив на мотивацію персоналу;

2) процесуальні, які відображають способи мотивування працівників та процес вибору певної моделі поведінки. До представників процесуальних теорій належать В. Врум, С. Адамс, Е.Локе, Л. Портер і Е. Лоулер.

А. Маслоу своїй праці «Мотивація і особистість» сформулював найбільш відому теорію мотивації. Її суть полягає в тому, що люди відчують певні потреби, які об'єднані у ієрархічно розташовані групи:

1. Фізіологічні: потреби у їжі, воді, повітрі.

2. Потреби в безпеці: потреби в захищеності, в стабільності, в залежності, в свободі від страху, хаосу, в порядку, законі.

3. Потреби в приналежності і любові.

4. Потреби у визнанні: потреби у повазі від інших людей, самоповазі. Ці потреби поділяються на два підвиди. До першого належать потреби в досягненнях, у відчутті власної могутності, компетентності, у почутті впевненості, незалежності, а до другого – потреби в репутації, престижі, завоюванні статусу, уваги, визнання.

5. Потреби в самоактуалізації: потреби в розвитку потенціалу і навиків, для того щоб стати тим, ким людина спроможна стати.

Потреби реалізуються у висхідному порядку – від потреб нижчих рівнів до потреб вищих рівнів. Але, на думку А. Маслоу, в реальному житті між потребами немає такої чіткої ієрархії і потреби вищих рівнів можуть появлятися одночасно з потребами нижчих рівнів, а в деяких людей навіть домінувати над потребами нижчих рівнів. Людина одночасно відчуває кілька потреб, які взаємодіють між собою. Коли певна потреба задоволена, то актуалізується інша потреба, а задоволена більше не мотивує [64].

Теорія ERG К. Альдерфера, як і теорія А. Маслоу, ґрунтується на класифікації та аналізі потреб, обґрунтуванні їх впливу на поведінку працівників. К. Альдерфер виділив три групи потреб: зростання, зв'язку, існування (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Піраміда потреб за теорією мотивації Альдерфера

Згідно теорії К. Альдерфера, потреби задовольняються у висхідному порядку. Якщо задоволення вищих потреб не можливе, то посилюється актуалізація нижчих потреб [34].

Теорія «Х» і теорія «У», розроблені Д. Мак-Грегором у праці «Людська сторона підприємства», пояснюють мотивацію із різних підходів.

Теорія «Х» передбачає, що:

- люди є лінивими, вони уникають роботи;
- людям не вистачає амбіцій, вони не хочуть брати відповідальності і прагнуть, щоб ними керували;
- люди за своєю природою егоцентричні, байдужі до потреб організації;
- змусити людей працювати можна лише із використанням примусу, контролю, покарання.

Але Д. Мак-Грегор зрозумів, що таке розуміння людської суті не відповідає дійсності, а система управління, що базується на даному підході, не відповідає дійсним потребам працівників та організації. Тому виникла теорія

«Y», яка передбачає, що люди не ліниві, не безвідповідальні і проявляють творчість, ініціативність, якщо вони мотивовані.

Згідно теорії «Y»:

- люди за соєю природою не є пасивними чи байдужими до організаційних потреб;

- мотивація, потенціал для розвитку, здатність думати, відповідальність, готовність узгоджувати власну поведінку із організаційними цілями – все це присутнє в людях;

- важливим завданням управління є створення організаційних умові методів роботи для того, щоб люди могли досягти своїх власних цілей, направляючи свої зусилля на організаційні цілі.

Теорія «X» і теорія «Y» не є взаємозамінними. Д. Мак-Грегор вважає, що в організації працюють люди категорії «X» та категорії «Y». Керівник повинен дотримуватись теорії «Y», враховуючи особливості працівників категорії «X» і допомагаючи їм перейти в категорію «Y» [66].

Згідно теорії Д. Мак-Клеланда мотивація людей визначається такими видами потреб:

1) потреба в досягненні, яка проявляється у бажанні бути успішними, самостійно визначити цілі, приймати помірно ризиковані рішення, брати на себе особисту відповідальність;

2) потреба в належності й причетності, яка передбачає прагнення бути членами груп, асоціювати себе з іншими, налагоджувати і підтримувати дружні відносини, отримувати підтримку оточуючих;

3) потреба у владі, при якій виникає бажання контролювати дії інших, впливати на їх поведінку, брати на себе відповідальність за дії інших людей [37].

Ф. Герцберг у праці «Мотивація до роботи» розробив двохфакторну теорію мотивації. В результаті дослідження серед працівників, він визначив фактори, які викликають задоволення та невдоволення працівників роботою. До факторів, що приводили до задоволення працею, респонденти віднесли ті, що

пов'язані із змістом роботи, з можливостями професійного росту. Такі чинники названо мотиваційними. Факторами, що призводять до невдоволення, респонденти віднесли характеристики лінійного керівництва, міжособистісні відносини, фізичні умови праці, заробітну плату, політику компанії та стиль управління, пільги для працівників, надійність та стабільність роботи. Вони названі гігієнічними (рис. 1.2).

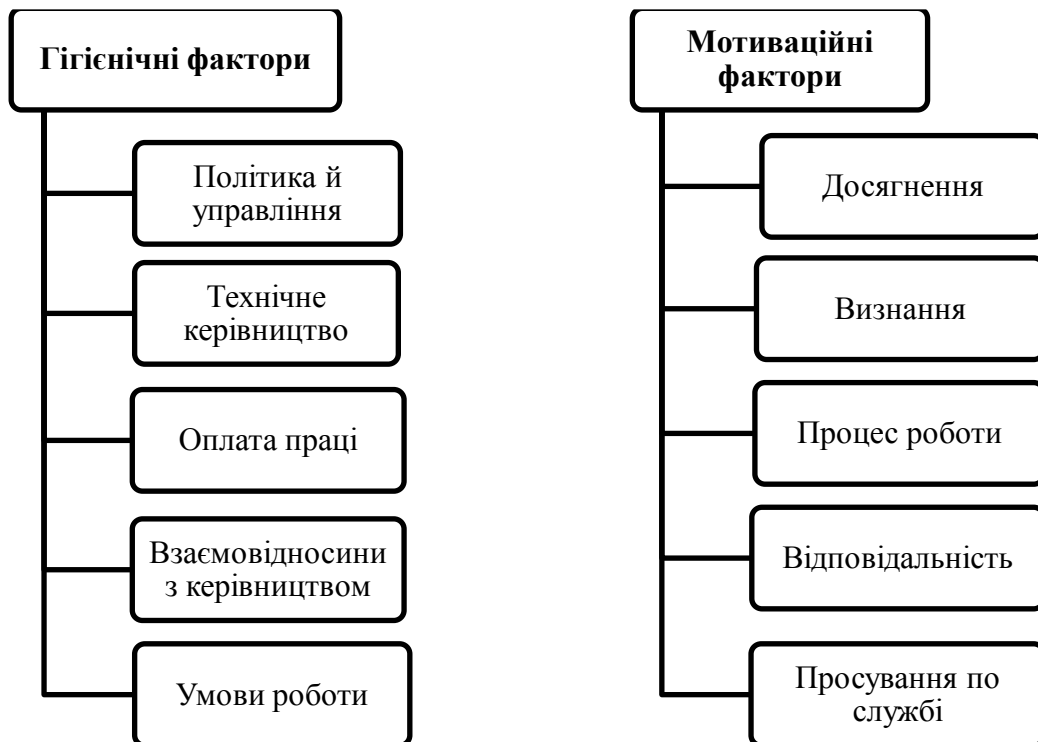


Рис. 1.2. Двохчинникова теорія мотивація Ф. Герцберга

Негативний стан гігієнічних факторів зумовлює невдоволення індивіда працею. Коли ж дія цих чинників є оптимальною, то це позбавляє працівників невдоволення, але не спричиняє позитивного ставлення до роботи і підвищення мотивації. Із впливом на працівника мотиваційних факторів зростає його задоволення від роботи, але відсутність цих чинників не означає посилення невдоволення [53].

В. Врум сформулював теорію очікувань, відповідно до якої ступінь мотивації персоналу визначається їх думкою щодо своїх здібностей, реальності досягнення цілей, цінності винагороди. Теорія очікувань розглядає

взаємозв'язки між затратами праці і результатами, між результатами і винагородою, валентність (міра задоволення винагородою).

Вважається, що мотивація буде дієвою тоді, коли працівник вірить, що його зусилля забезпечать необхідні результати, за які він отримає очікувану винагороду.

Теорія справедливості Дж. Адамса свідчить, що люди суб'єктивно оцінюють відношення отриманої винагороди і витрачених зусиль відносно попередніх періодів та винагород інших людей, які здійснюють аналогічну роботу. Якщо працівник відчуває справедливе ставлення до себе, як і до інших, він буде задоволений і активно працюватиме. У випадку, коли порівняння показує дисбаланс і несправедливість, то у людини з'являється психологічна напруга. У результаті, необхідно заохочувати цього працівника і для відновлення справедливості подолати дисбаланс. Таким чином, ті працівники, які переконані, що вони отримують менше, ніж інші, можуть зменшити інтенсивність праці або прагнути підвищити винагороду. Працівники, які думають, що отримують зовелику винагороду, будуть підтримувати інтенсивність праці на тому самому рівні і навіть підвищувати її. Витратами вважаються не лише зусилля для виконання конкретного завдання, але й вік, кваліфікація, стаж роботи на підприємстві, в організації, соціальний статус та інші показники. Якщо внаслідок усіх оцінок і співставлень людина вважає, що порушень немає, то мотивуючі чинники діють нормально і надалі. Якщо дисбаланс відслідковується – відбувається демотивація особистості, внаслідок чого ефективність праці падає і працівник знижує свою ділову активність, вимагає підвищення заробітної плати та поліпшення умов праці, використовує протизаконні способи збільшення доходу, або ж, навіть, звільняється. Якщо ж людині переплачують – вона не змінює свою поведінку. Люди можуть відновити баланс, змінивши рівень витрачених зусиль або змінити рівень отриманої винагороди. До того моменту, коли люди будуть переконані, що їх винагорода справедлива, вони прагнутимуть зменшити інтенсивність праці.

Відповідно до цільової теорії мотивації Е. Локе, поведінка працівника визначається цілями. Цілі концентрують зусилля на конкретних напрямках, є ідеалами, з якими співставляються результати, і основою оцінки витрат ресурсів, відображають мотиви і особливості працівника та організації. Е. Локе вважав, що сама постановка цілей може здійснювати мотиваційний вплив. Але мотиваційний ефект цілей визначається їх характеристиками. Так, складні цілі краще заохочують працівника до роботи, ніж легкі, а конкретні, зрозумілі і чіткі цілі збільшують ймовірність того, що працівник працюватиме ефективніше, завищені цілі ведуть до зниження мотивації та результативності праці.

Л. Портер і Е.Лоулер сформулювали теорію мотивації, яка включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У цій теорії наявні п'ять категорій: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, міра задоволення. На результати праці впливають такі фактори: зусилля, здібності і особливості працівника, усвідомлення працівником своєї ролі в процесі праці. Рівень зусиль залежить від цінності винагороди і від ймовірності залежності між зусиллям і винагородою. Отримання необхідного рівня результативності спричиняють внутрішні та зовнішні винагороди. Перші дає сама праця, вони пов'язані зі змістом і значущістю виконуваної роботи, почуттям досягнутого результату, самоповагою, спілкуванням у процесі праці. Другі – зовнішні винагороди – дає організація: заробітна плата, похвала керівництва, просування по службі тощо. Задоволення є результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їхньої справедливості. Задоволення працівника є мірилом того, наскільки цінна винагорода насправді. Ця цінність впливатиме на дальшу поведінку працівника. Згідно моделі Портера-Лоулера саме результативна праця дає задоволення [38].

В сучасній економічній літературі також відсутні єдині погляди на суть мотивації персоналу. Розглянемо дефініції поняття «мотивація» у працях вітчизняних та зарубіжних науковців.

У економічній енциклопедії дається визначення мотивації: «мотивація – це причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності й способів її реалізації» [18].

Проте, на нашу думку, це визначення відповідає терміну «мотив».

А. М. Колот мотивацію розглядає як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які заохочують до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість, орієнтованої на досягнення власних цілей і цілей організації. Іншими словами мотивація є сукупністю мотивів, що впливають на поведінку [34].

На думку Д. П. Богині, мотивація є суб'єктивним аспектом діяльності людини, що представлений сукупністю потреб, інтересів [7, с. 11].

Капустянський пояснює суть мотивації як довготерміновий вплив на працівників для зміни їх цінностей та інтересів [31, с. 21].

Як стверджує А. Я. Кібанов, мотивація – це процес свідомого вибору людиною певної поведінки під дією зовнішніх і внутрішніх факторів [52, с. 17].

Г. Т. Куліков зазначає, що мотивація є процесом заохочення людини здійснювати певні дії, для задоволення потреб і досягнення поставлених цілей [36, с. 37].

Такої ж точки зору дотримується Б. М. Генкін [11, с. 133].

Н. Самоукіна під мотивацією розуміє «внутрішню енергію, що включає в себе активність людини в житті та на роботі» [49, с. 31].

С. А. Шапіро пояснює мотивацію трудової діяльності як процес задоволення працівниками своїх потреб і очікувань у вибраній ними роботі, що здійснюється в результаті реалізації їх цілей, узгоджених з цілями підприємства, а також комплекс заходів, що використовується суб'єктом управління для підвищення ефективності праці персоналу [58, с. 6].

М. Арсмтронг описує мотивацію як цілеспрямовану поведінку і вважає, що мотивація пов'язана з факторами (зовнішніми і внутрішніми), які спонукають людину до певної поведінки [2, с. 155].

На думку Й. Щипачинського, мотивація є свідомим і цілеспрямованим впливом на поведінку працівників за допомогою певних засобів шляхом створення ситуацій, необхідних для досягнення їх власних цілей і цілей підприємства [69].

Й. Пенч зазначає, що мотивація – це сукупність чинників психічної або фізіологічної природи, психологічний механізм, що запускає та організовує поведінку людини, спрямовану на досягнення поставленої мети [67].

Р. Л. Дафт визначає мотивацію як «сили, що існують усередині або поза людиною і збуджують у ній ентузіазм і завзятість під час виконання певних дій» [14, с. 49].

Проаналізувавши різні тлумачення поняття «мотивація», можна зробити висновки, що усі вони зводяться до чотирьох значень:

1) процес впливу на працівників суб'єктом управління за допомогою комплексу засобів з метою формування необхідного типу поведінки для досягнення цілей підприємства;

2) процес усвідомленого вибору працівником певного типу поведінки під впливом зовнішніх і внутрішніх сил;

3) сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, що впливають на працівника і визначають його поведінку, активізують до діяльності;

4) внутрішній стан працівника, що визначається його потребами та інтересами.

1.2. Форми і методи мотивації персоналу

Найефективнішою вважається система мотивації персоналу, яка охоплює різні форми мотивації відповідно до потреб працівників і можливостей підприємства.

Форми мотивації персоналу представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Форми мотивації персоналу

Матеріальна мотивація включає в себе заробітну плату, премії, бонуси. Вона є однією з найефективніших форм мотивації. Але неможливо досягти високого рівня мотивації працівників шляхом виплати лише заробітної плати. Крім матеріальної мотивації на підприємстві повинна бути сформована система нематеріальної мотивації персоналу для задоволення їх внутрішніх психологічних потреб.

До нематеріальної мотивації відносять кар'єрний ріст, можливість підвищення кваліфікації, продаж продукції підприємства за нижчими цінами, відраджень, гнучкий графік роботи, привітання зі святами, корпоративні заходи, сприятливі умови праці, подяка керівництва, постановка перед працівниками чітких і зрозумілих цілей, забезпечення здорової конкуренції між працівниками, підвищення особистої відповідальності працівників, врахування керівництвом раціональних думок працівників при прийнятті управлінських рішень, передача працівникам частини повноважень.

Позитивна і негативна мотивації діють за принципом «батога і пряника», тобто працівників винагороджують за покращення результатів праці, але застосовують адміністративні та фінансові санкції за незадовільну

ефективність праці або недотримання трудової дисципліни. Система мотивації не буде дієвою за наявності лише покарання за низькі показники праці і порушення дисципліни. Але вона не буде дієвою і тоді, коли застосовуватимуться лише інструменти позитивної мотивації. Рішення про пріоритетність позитивного чи негативного підходу вирішується залежно від умов праці на підприємстві та відносно конкретного працівника.

Зовнішня мотивація – це мотивація, на яку не впливає конкретна діяльність, і яка виникає під дією різноманітних зовнішніх факторів і враховує оцінку рівня успішності трудової діяльності працівників керівництвом підприємства. Внутрішня мотивація – це мотивація, що пов'язана зі змістом діяльності і враховує самооцінку працівником своїх результатів праці.

На підприємствах використовується загальнокорпоративна система мотивації. Але останнім часом все частіше впроваджується групова мотивація окремих категорій персоналу та індивідуальна мотивація цінних працівників.

Самотивація ґрунтується на самостійному виокремленні працівниками внутрішніх, важливих для них мотивів праці [49, с. 17-19].

Найбільш поширені класифікації методів мотивації персоналу подамо у вигляді таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація методів мотивації персоналу

№	Класифікаційна ознака	Методи мотивації	Характеристика методів мотивації
1.	За способом впливу	Примушення	ґрунтується на почутті страху перед покаранням у вигляді звільнення, переводу на нижчеоплачувану роботу, штрафу та ін.
		Винагородження	Базується на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічного (нагорода, подяка, тощо) заохочення
		Солідарності	Передбачає формування у працівників цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації (переконання, навчання, сприятливий соціально-психологічний клімат)

Продовження таблиці 1.1

2.	За суб'єктом	Самотивації	Внутрішньоособові методи, спрямовані на самого себе
		Сторонньої мотивації	Методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації
3.	За спрямованістю впливу	Позитивні	Сприяють виникненню позитивних емоцій, що формують бажання досягти успіху в діяльності. Такими методами є будь-яке висловлення вдячності, грошові премії, підвищення по службі і т. п.
		Негативні	Різні види покарання (штрафи, позбавлення премії, зниження по службі, звільнення)
5.	За місцем виникнення	Внутрішні	Задоволення від процесу праці, значущість праці, задоволення від спілкування із співробітниками
		Зовнішні	Зарплата, кар'єрний ріст, символи службового статусу і престижу
6.	За економічним змістом	Фінансові	Оплата праці, премії, участь у доходах підприємства, оплата навчання та ін.
		Нефінансові	Підвищення привабливості праці, кар'єрне зростання, участь в управлінні, підвищення кваліфікації, гнучкі робочі графіки, сприятливі умови праці та ін.
7.	За функціональним призначенням	Економічні	Оплата праці, премії за якісні та кількісні результати праці, участь у доходах підприємства, оплата навчання, різні виплати та ін.
		Організаційні	Збагачення праці, вдосконалення організації та умов праці
		Соціальні	Службове зростання, підвищення кваліфікації, оплата транспортних витрат, харчування на роботі, матеріальні гарантії по безробіттю, надання житла, надання безвідсоткових кредитів, соціальне і медичне страхування та ін.
		Морально-психологічні	Підвищення привабливості праці, участь у справах організації, залучення працівників до управління підприємством, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, визнання заслуг

Джерело: складено автором самостійно за [46; 54].

Шапіро С. А. у своїй класифікації виділяє три групи методів мотивації персоналу, які, як він зазначає, аналогічні методам управління: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи передбачають прямий вплив суб'єкта на об'єкт управління. В основі адміністративних методів лежать такі мотиви поведінки, як усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, почуття обов'язку, культура трудової діяльності. Використання адміністративних методів базується на теорії «Х» Д. Мак-Грегора, згідно якої люди ліниві, не

хочуть працювати, і до них необхідно застосовувати накази, контроль, покарання.

До адміністративних методів належать:

- організаційно-стабілізуючі, що передбачають застосування системи нормативно-правових актів;
- методи організаційного впливу, що діють всередині організації (інструкції, нормування праці, організаційні схеми, правила внутрішнього трудового розпорядку, регламенти тощо);
- розпорядчі, які застосовують в процесі оперативного керівництва (накази, розпорядження);
- дисциплінарні, які передбачають реалізацію різних форм відповідальності. До дисциплінарних методів належать методи негативної мотивації (позбавлення премії, штрафи, звільнення та ін.).

Економічні методи означають матеріальне стимулювання працівників і трудових колективів. До економічних методів мотивації С. А. Шапіро відносить:

- методи, що використовуються державними і місцевими органами влади (податкова система, фінансово-кредитний механізм);
- методи, що діють в організації (економічні нормативи діяльності підприємства, система матеріального стимулювання працівників, система відповідальності за якість та ефективність роботи, участь в прибутку підприємства).

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на соціальних відносинах, моральному і психологічному впливові, використанні моральних стимулів до праці, здійсненні впливу на особистість через психологічні прийоми з метою формування внутрішнього прагнення у працівника виконати необхідну роботу без адміністративного впливу. Соціально-психологічні методи діють на цінності людини через норми поведінки, формування соціально-психологічного клімату, моральне мотивування, соціальну політику на підприємстві.

До соціально-психологічних методів належать:

- формування трудових колективів з врахуванням типів особистості та характеру робітників, формування позитивного психологічного клімату в колективі;
- власний приклад керівника підлеглим, що здійснює мотиваційний вплив на працівників в плані їх самовираження і належності до організації з успішним керівником;
- орієнтуючі умови, тобто цілі та місія підприємства, які повинні бути чіткими, зрозумілими;
- участь працівників в управлінні;
- задоволення культурних і духовних потреб, яке передбачає організацію корпоративних заходів, спільного відпочинку працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки;
- визначення моральних санкцій і заохочень, тобто поєднання позитивних і негативних стимулів. Однак, на думку С. А. Шапіро, даний метод має мотиваційний вплив лише за умови багаторічної традиції його застосування;
- соціальна профілактика і соціальний захист працівників, до яких належать безоплатна медична допомога, профілактичні огляди, пільги, талони на харчування, безкоштовні путівки, компенсація витрат на проїзд тощо. Але, як стверджує С. А. Шапіро, цей метод здійснює мотиваційний вплив лише на тих підприємствах, де низький рівень заробітної плати і необхідні додаткові заходи матеріального заохочення [58, с. 93-95].

Отже, в науковій літературі вчені виділяють багато різноманітних форм і методів мотивації персоналу. Проте на практиці не можна обмежуватись лише одним із них. Система мотивації буде ефективною лише у тому випадку, якщо вона буде охоплювати декілька різних форм і методів мотивації із врахуванням особливостей діяльності підприємства, організації виробництва і праці, умов праці, структури та особливостей трудового колективу, потреб працівників, корпоративної культури, ситуації на ринку праці та економічної ситуації в країні.

1.3. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві

Перед будь-яким підприємством постає проблема підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності на ринку. Доведено, що основною рушійною силою розвитку підприємств сьогодні є персонал, а інструментом активізації трудової діяльності людських ресурсів є система мотивації. Як свідчать результати досліджень, раціональна система мотивації персоналу забезпечує підвищення ефективності трудової діяльності на 40%.

Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що спонукають персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства [9].

В науковій літературі вчені виділяють дев'ять підходів до побудови систем мотивації персоналу:

1. Адміністративно-технологічний. Він з'явився в США на початку ХХ ст. і більше не реалізовувався в ідеальному вигляді в жодній іншій країні світу. Даний підхід ґрунтується на розподілі складної трудової діяльності на окремі операції, визначенні для кожної операції часу і заробітної плати. Відповідно, за таких умов, немає необхідності у розробці складної системи мотивації. Однак підхід не набув суттєвої популярності через те, що персонал розглядається як найважливіший ресурс на підприємстві, який володіє суттєвим потенціалом і унікальними здібностями, а даний підхід не дає можливості їх реалізувати. Крім того, на нашу думку, реалізація адміністративно-технологічного підходу знижує рівень мотивації працівника, оскільки відсутня самостійність у прийнятті рішень, можливість творчого підходу, самовираження та ін., що не дозволяє задовольнити потреби працівників вищих рівнів.

2. Ресурсно-дефіцитний підхід, який поширений за умов планової економіки. Падіння цінності персоналу, фінансування соціальної сфери за залишковим принципом, направленість на створення суспільних фондів споживання були першопричинами даного підходу. Найактивніше

застосовувались методи негативної мотивації за «туніядство», що стало причиною розвитку у працівників мотиву участі у трудовій діяльності незалежно від кінцевих кількісних та якісних результатів праці.

3. Програмно-галузевий підхід. Він передбачає диференціацію систем мотивації залежно від галузевої приналежності підприємства. Так, пріоритетною була важка промисловість відносно легкої. Працівникам важкої промисловості надавались суттєво вища заробітна плата, соціальні пільги, харчування, медичні послуги, організація відпочинку.

4. Ментальний підхід реалізується в країнах, які суттєво відрізняються культурними традиціями від європейських і тривалий час були ізольованими. Найбільшого поширення даний підхід набув у країнах Далекого Сходу (Японія, Південна Корея, Тайвань). Позитивною стороною ментального підходу є можливість використання національних традицій для застосування сучасних методів управління, організації праці, мотивації персоналу. Але вона сповільнює розвиток ринкових відносин в їх чистому вигляді, коли вони звільнені від усіх національних обмежень.

5. «Патріархальний» підхід схожий до ментального підходу. Відмінність між ними полягає у розставленні пріоритетів при застосуванні різних видів стимулів, які залежать від їх носіїв. В результаті кожен стимул асоціюється з тим чи іншим працівником чи підрозділом. Найчастіше використовується на малих підприємствах.

6. Організаційний підхід будується на передумові: так як індивідуальні переваги працівників різняться і часто непередбачувані, то для ефективного вирішення поставленого завдання необхідна спроектована раціональним чином структура управління організацією. Враховуючи те, що одним з найважливіших мотивів при використанні цього підходу є мотив досягнення, можна зробити припущення, що в процесі реалізації працівником своїх владних амбіцій, які повинні бути направлені на максимізацію результатів трудової діяльності, він буде отримувати схвалення з боку керівників. Завдяки цьому у нього з'являється потенційна можливість кар'єрного просування,

вирішення більш відповідальних завдань і відповідно підвищення позицій в організаційній структурі управління організацією.

7. Соціально-поведінковий підхід ґрунтується на теорії малих груп і полягає в формуванні бригад, невеликих команд у складі трудового колективу. Проте реалізація цього підходу буде доцільною, за умови, що пріоритетними потребами працівника є соціальні.

8. Корпоративний підхід передбачає, що найважливішими стимулами є приналежність до підприємства, визнання успіхів персоналу, можливість участі в прийнятті рішень, бажання до підвищення відповідальності за виконувану роботу. Позитивними наслідками застосування корпоративного підходу до побудови і розвитку систем мотивації персоналу промислових підприємств є: орієнтація на розвиток всіх здібностей працівника; постановка акценту не тільки на активізацію трудової діяльності, а й на організацію поведінки працівника; задоволення потреб не тільки працівників підприємства, а й членів їх сімей; надання можливостей застосування різних особистих корпоративних стимулів.

9. Антропоцентричний підхід, розвиток якого зумовлений зростанням інтелектуального та когнітивного елементів праці, що потребують від працівників вдосконалення своїх здібностей не тільки на робочому місці, а й в межах всієї організації. Основою стає комплекс потреб персоналу, а не наявні у організації ресурси, характер відносин між керівником і працівником, традиції і т. д. При даному підході системи мотивації орієнтовані на значні вкладення в працівника для вдосконалення його здібностей, підвищення якості життя. Антропоцентричний підхід на сьогоднішній день найбільше відповідає сучасним вимогам [29, с. 32-35].

Жоден із наявних підходів до формування системи мотивації персоналу підприємства не застосовується в чистому вигляді. Необхідно обирати основні ідеї кожного з підходів та пристосовувати їх до умов та особливостей діяльності підприємства.

Формуючи систему мотивації персоналу, доцільно використовувати такий порядок дій, відображений на рис. 1.4.

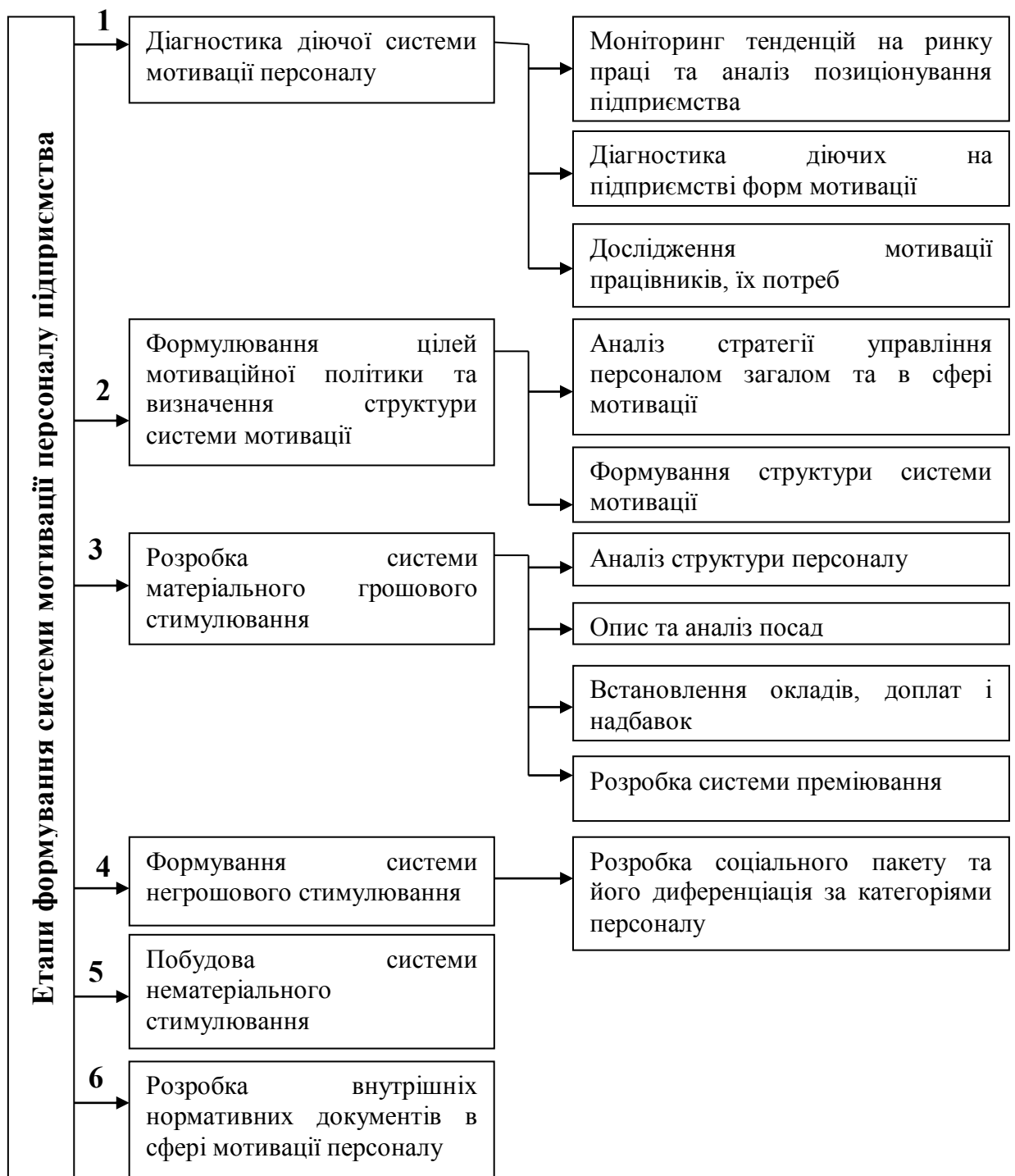


Рис. 1.4. Етапи формування системи мотивації персоналу [52]

Формування систем мотивації персоналу повинно ґрунтуватись на таких принципах:

1) комплексність, яка передбачає, що необхідний всебічний підхід з урахуванням всіх можливих факторів: організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних, моральних і соціологічних. Всі перераховані чинники повинні впливати не окремо, а в сукупності, що дає гарантію одержання хороших результатів;

2) системність. Якщо принцип комплексності передбачає побудову системи мотивації на основі всіх її чинників, то принцип системності передбачає виявлення і подолання дисбалансу між факторами, їх узгодження між собою. Це дає можливість формування системи мотивації, яка внутрішньо збалансована завдяки взаємному узгодженню її елементів і спроможна ефективно діяти на благо організації;

3) регламентація. Регламентація передбачає порядок у вигляді інструкцій, правил, нормативів і контроль за їх дотриманням. Саме тому потрібно розрізняти ті сфери діяльності працівників, які потребують неухильного виконання інструкцій і контролю за їх дотриманням, і ті сфери, в яких працівник повинен бути вільний у своїх діях і може виявляти ініціативу. Крім того, необхідна регламентація і в питанні оцінки кінцевих результатів праці, тобто повинні бути чітко встановлені ті критерії, за якими буде оцінюватися кінцева робота співробітника. Така регламентація, тим не менш, не повинна виключати творчий підхід, який повинен бути врахований у винагороді працівника;

4) спеціалізація – це закріплення за підрозділами підприємства та конкретними працівниками деяких функцій і робіт відповідно до принципу раціоналізації. Спеціалізація є стимулом до підвищення продуктивності праці, зростання ефективності та поліпшення якості роботи;

5) стабільність, що передбачає наявність сформованого колективу, відсутність плинності кадрів, наявність робіт і функцій, що стоять перед працівниками, і порядку їх виконання. Будь-які зміни, що відбуваються в роботі підприємства, повинні відбуватись без порушення нормальної

реалізації функцій того чи іншого підрозділу підприємства або співробітника. Тільки тоді не буде погіршення ефективності і якості виконуваної роботи;

6) цілеспрямована творчість. Цей принцип означає, що система мотивації на підприємстві повинна забезпечувати можливості вияву працівниками творчого підходу. Він передбачає і винахід нових технологій виробництва і застосовуваної техніки, пошук нових, більш оптимальних рішень в області організації виробництва і управління. На основі результатів творчої діяльності підприємства в цілому, структурного підрозділу і кожного працівника повинні бути передбачені заходи матеріального і морального стимулювання [57];

7) орієнтація на кінцевий результат. Система мотивації не може існувати для самої себе. Вона повинна спонукати працівників до досягнення поставлених перед підприємством цілей;

8) простота і зрозумілість. Систему мотивації повинен розуміти кожен, хто в ній бере участь: від рядового співробітника до керівників. Якщо працівник буде не в змозі систему самостійно зрозуміти, підрахувати чи виміряти, то така мотивація є вже наполовину менш ефективна;

9) керованість і гнучкість. Якщо змінюється ситуація на ринку або всередині компанії, видозмінюється мета або завдання відділу, система мотивації повинна негайно на це реагувати [59].

У формуванні системи мотивації персоналу повинні брати участь усі працівники на всіх рівнях. Саме при дотриманні цієї умови система мотивації буде обґрунтованою, комплексною, ефективною.

1.4. Методичні підходи до аналізу та оцінки системи мотивації персоналу підприємства

Система мотивації персоналу підприємства охоплює систему матеріальної мотивації та систему нематеріальної мотивації. Тому варто окремо розглядати дві складові системи мотивації.

Аналіз та оцінка системи матеріальної мотивації персоналу починається із вивчення внутрішніх нормативних документів, що регламентують процес стимулювання працівників.

Після цього необхідно проаналізувати усі складові системи матеріальної мотивації персоналу, з'ясувати доцільність їх застосування, переваги і недоліки, ефективність тощо.

Під час діагностики системи мотивації персоналу потрібно оцінити відповідність елементів, інструментів, структури системи мотивації стратегії, цілям підприємства та етапу його життєвого циклу.

Залежність матеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Залежність системи матеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства [56, с. 132]

№ з/п	Етап життєвого циклу підприємства	Мета підприємства	Особливості матеріальної мотивації
1.	Створення	Виживання	Основна заробітна плата не перевищує середньоринкову; премії відсутні
2.	Ріст	Прибуток і ріст	Заробітна плата на 5-10% вище середньоринкової; премії становлять 30% і більше
3.	Зрілість	Ріст прибутку	Заробітна плата дорівнює середній заробітній платі на ринку
4.	Занепад	Збереження досягнутих результатів	Участь в прибутках; опціони; привабливі умови оплати праці для «золотого фонду»

Для оцінки системи матеріальної мотивації на підприємстві необхідно провести аналіз фонду оплати праці, що включає:

1) аналіз динаміки фонду оплати праці за досліджуваний період (визначення абсолютного та відносного приросту фонду оплати праці);

2) аналіз структури фонду оплати праці за досліджуваний період. Він передбачає визначення суми та питомої ваги у фонді оплати праці основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат; аналіз їх динаміки. Це дасть змогу з'ясувати орієнтацію системи матеріальної мотивації персоналу підприємства. Так, високий рівень основної заробітної плати свідчить про пріоритетність таких принципів мотивації, як гарантованість та стабільність рівня оплати праці, зростання частки додаткової заробітної плати означає орієнтацію на зростання ефективності витрат на оплату праці, а зростання розміру інших заохочувальних та компенсаційних виплат вказує на орієнтацію системи мотивації на результати діяльності підприємства;

3) аналіз середньої заробітної плати на підприємстві.

Середня заробітна плата працівників підприємства визначається за формулою:

$$\overline{ЗП} = \frac{\sum \text{ФОП}}{\overline{ч}}, \quad (1.1)$$

де $\overline{ЗП}$ – середня заробітна плата одного працівника;

$\sum \text{ФОП}$ – сума фонду оплати праці штатних працівників підприємства;

$\overline{ч}$ – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві [30].

Для визначення конкурентоспроможності заробітної плати на ринку праці необхідно порівняти рівень і динаміку середньої заробітної плати на підприємстві із рівнем та динамікою:

- середньої заробітної плати в галузі;
- середньої заробітної плати в регіоні;
- середньої заробітної плати в країні.

Крім того, доцільно порівняти динаміку середньої заробітної плати на підприємстві із індексом інфляції в країні для виявлення змін у реальних доходах працівників.

Оцінюючи систему матеріальної мотивації персоналу підприємства, важливо проаналізувати рівень диференціації заробітної плати, оскільки однаковий розмір заробітної плати не стимулює працівників до професійного зростання і підвищення ефективності праці, а надмірна диференціація призводить до демотивації працівників.

Для оцінювання диференціації заробітної плати на підприємстві доцільно використовувати такі показники:

1) середня заробітна плата. Її доцільно розраховувати як середню арифметичну зважену, оскільки значення ознаки представлені у вигляді варіаційного ряду розподілу, в якому чисельність одиниць по варіантах не однакова. Проте використання лише показника середньої заробітної плати є недостатньо інформативним, оскільки зростання середньої заробітної плати може відбуватися за рахунок працівників з високим рівнем доходів, що поглиблюватиме її диференціацію. Тому потрібно застосовувати інші показники, зокрема моду і медіану;

2) медіана. Вона характеризує рівень заробітної плати, який поділяє всіх працівників на дві рівні частини: 50 % працівників одержує вищу від медіанного значення заробітну плату, 50 % – нижчу;

3) мода, що відображає розмір заробітної плати, яку одержує більшість працівників;

4) співвідношення максимальної і мінімальної заробітної плати;

5) коефіцієнт Лоренца, який показує відносну нерівність у розподілі заробітної плати:

$$KL = \frac{\sum_{i=1}^n |y_i - x_i|}{2}, \quad (1.2)$$

де k_L – коефіцієнт Лоренца;

y_i – частка заробітної плати i -ї групи працівників в сукупній заробітній платі;

x_i – частка працівників i -ї групи у чисельності персоналу;

n – кількість груп працівників;

При повній рівності у розподілі заробітної плати на підприємстві $k_L = 0$, а при повній нерівності $k_L = 1$;

б) крива Лоренца графічно відображає нерівність розподілу заробітної плати (рис. 1.5).

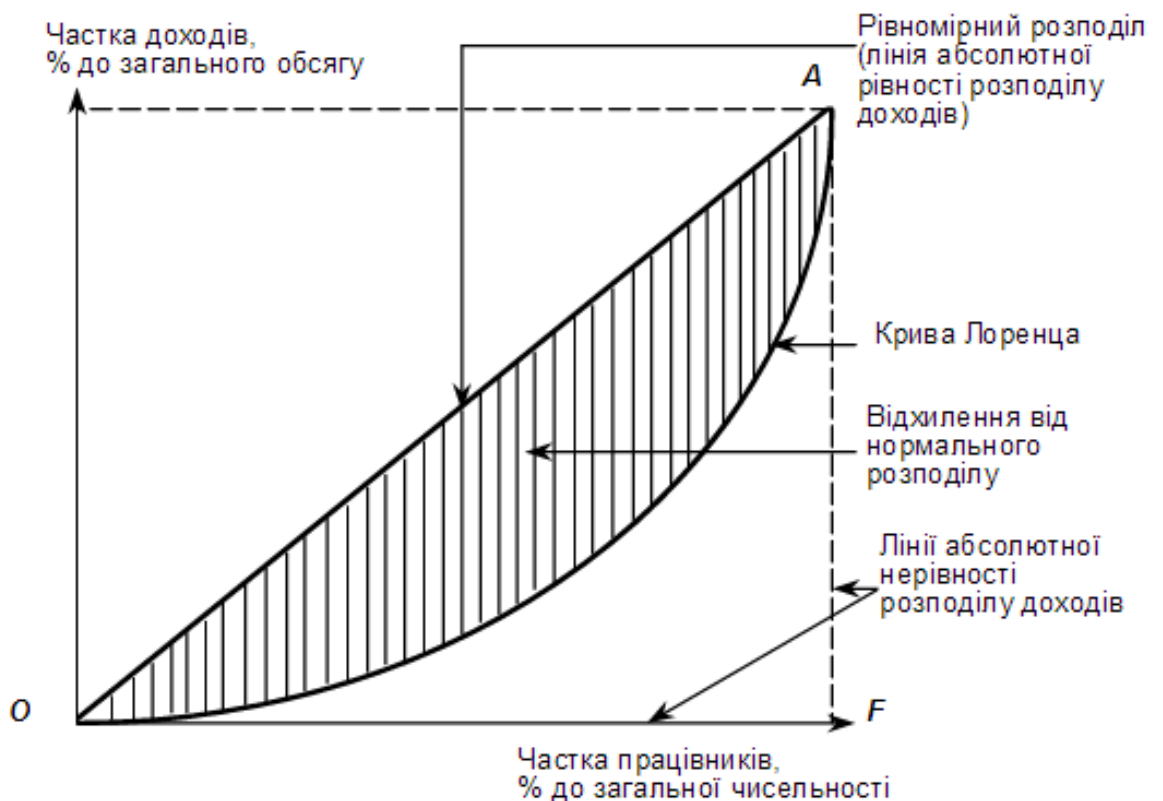


Рис. 1.5. Крива Лоренца

На осі абсцис позначено частку працівників (у відсотках до загальної чисельності), а на осі ординат – частку їх заробітної плати у сукупній заробітній платі. Бісектриса вказує на те, що будь-яка частка працівників одержує аналогічний відсоток сукупної заробітної плати, тобто свідчить про

абсолютну рівність. Крива Лоренца показує фактичний розподіл заробітної плати. Площа між лінією абсолютної рівності і кривою Лоренца вказує на ступінь нерівності;

7) коефіцієнт Джині відображає рівень концентрації заробітної плати на підприємстві:

$$G = 1 - 2 \times \sum_{i=1}^n (x_i \times \text{cumy}_i) + \sum_{i=1}^n (x_i \times y_i), (1.3)$$

де G - коефіцієнт Джині;

x_i – частка працівників і-ї групи у чисельності персоналу;

cumy_i – кумулятивна частка заробітної плати;

y_i – частка заробітної плати і-ї групи працівників в сукупній заробітній платі;

n – кількість груп працівників.

Коефіцієнт Джині перебуває в межах від 0 до 1. Чим ближче значення коефіцієнту до 1, тим більше заробітна плата сконцентрована в окремих груп працівників [33, с. 93-96].

Аналіз системи нематеріальної мотивації передбачає дослідження методів нематеріальної мотивації, що використовуються на підприємстві, особливості їх реалізації в компанії, їх переваги, недоліки та мотиваційний ефект. Крім того, потрібно оцінити їх відповідність стратегії, цілям та етапу життєвого циклу підприємства.

Залежність методів нематеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Залежність структури системи нематеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства [56, с. 132]

№ з/п	Етап життєвого циклу підприємства	Мета підприємства	Методи нематеріальної мотивації
-------	-----------------------------------	-------------------	---------------------------------

1.	Створення	Вживання	Можливість отримання нового досвіду; можливість кар'єрного росту; відповідальність працівників; визнання результатів.
----	-----------	----------	---

Продовження таблиці 1.3

2.	Ріст	Прибуток і ріст	Можливість кар'єрного росту; можливість навчання і професійного розвитку; корпоративні заходи.
3.	Зрілість	Ріст прибутку	Наставництво; організація професійних змагань; відповідальність працівників; нагородження грамотами.
4.	Занепад	Збереження досягнутих результатів	Корпоративні заходи; гнучкий графік, визнання заслуг «золотого фонду».

При проведенні оцінки системи мотивації персоналу підприємства необхідно з'ясувати її ефективність.

Вона характеризується такими показниками:

1) зарплатомісткість, яка характеризує суму витрат на оплату праці, що міститься в сумі витрат на виробництво (реалізацію) одиниці продукції:

$$ЗМ = \frac{\text{ФОП}}{\text{ВП(РП)}}, \quad (1.4)$$

де ЗМ – зарплатомісткість продукції;

ФОП – фонд оплати праці;

ВП(РП) – обсяг валової (реалізованої) продукції [30];

2) продуктивність праці, що характеризує ефективність праці та визначається як відношення кількості виготовленої продукції та затрат праці на виготовлення цієї продукції:

$$\text{ПП} = \frac{Q}{\text{ч}}, \quad (1.5)$$

де ПП – продуктивність праці;

Q – обсяг виготовленої продукції;

$\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність персоналу;

3) коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці, який показує наскільки темп зростання продуктивності праці випереджає темп зростання середньої заробітної плати:

$$K_{\text{вип}} = \frac{I_{\text{ПП}}}{I_{\text{ЗП}}}, \quad (1.6)$$

де $K_{\text{вип}}$ – коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці;

$I_{\text{ПП}}$ – індекс зростання продуктивності праці;

$I_{\text{ЗП}}$ – індекс зростання середньої заробітної плати;

4) коефіцієнт плинності кадрів, який визначається як співвідношення чисельності працівників звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни та середньооблікової чисельності працівників:

$$K_{\text{пл}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{\bar{Ч}}, \quad (1.7)$$

де $K_{\text{пл}}$ – коефіцієнт плинності кадрів;

$Ч_{\text{зв}}$ – чисельність працівників, звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни;

$\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників;

5) коефіцієнт ефективного використання робочого часу характеризує рівень використання максимально можливого робочого часу і визначається як співвідношення фактично відпрацьованого часу та максимально можливого фонду робочого часу:

$$K_{\text{еф}} = \frac{\Phi_{\text{факт}}}{\Phi_{\text{мах}}}, \quad (1.8)$$

де $K_{\text{эф}}$ – коефіцієнт ефективного використання робочого часу;

$\Phi_{\text{факт}}$ – фактично відпрацьований час працівниками підприємства за рік;

$\Phi_{\text{мах}}$ – максимально можливий фонд робочого часу;

б) коефіцієнт трудової дисципліни характеризує співвідношення кількості випадків порушень трудової дисципліни та середньооблікової чисельності працівників:

$$K_{\text{тд}} = \frac{P_{\text{тд}}}{\bar{Ч}}, \quad (1.9)$$

де $K_{\text{тд}}$ – коефіцієнт трудової дисципліни;

$P_{\text{тд}}$ – кількість випадків порушень трудової дисципліни;

$\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників [32, с. 78-79].

Найбільш репрезентативним показником ефективності системи мотивації персоналу є рівень задоволеності працівників мотиваційними заходами. Для його визначення використовують різноманітні соціологічні методи, найпоширенішим з яких є опитування, зокрема анкетування. Анкетування дає можливість швидко опитати велику кількість працівників, регламентація процедури дозволяє зібрати точні дані, анонімність підвищує достовірність відповідей.

У зв'язку із складністю проведення опитуванні усіх працівників підприємства використовують вибірку – зменшену модель генеральної сукупності, яка відповідає її кількісній та якісній структурі.

Крім вивчення думки працівників про систему мотивації і рівня їх задоволеності нею, за допомогою анкетування необхідно з'ясувати потреби, інтереси, очікування працівників від роботи на підприємстві. Результати опитування будуть основою для формування (вдосконалення) системи мотивації персоналу.

Висновки до розділу 1

Проблема мотивації персоналу ще з давніх часів була об'єктом досліджень багатьох науковців. Численні дослідження вчених щодо заохочення працівників до ефективнішої діяльності можна розділити на дві групи: змістові теорії і процесуальні теорії.

Сучасні науковці розглядають мотивацію як процес впливу на працівників суб'єктом управління; процес усвідомленого вибору працівником певного типу поведінки під впливом зовнішніх і внутрішніх сил; сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, що впливають на працівника і визначають його поведінку; внутрішній стан працівника, що визначається його потребами та інтересами.

Формами мотивації є матеріальна і нематеріальна, зовнішня і внутрішня, позитивна і негативна, самомотивація. До методів мотивації відносять: примушення, винагородження і солідарність; методи самомотивації і стороннього мотивування; методи позитивного і негативного мотивування; прямі та непрямі методи; внутрішні та зовнішні методи; економічні, організаційні, соціальні та морально-психологічні; адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Усі форми і методи мотивації об'єднуються у систему мотивації – комплекс заходів, що заохочують персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства.

Система мотивації розробляється в такій послідовності:

- 1) діагностика діючої системи мотивації персоналу;
- 2) формулювання цілей мотиваційної політики та визначення структури системи мотивації;
- 3) розробка системи матеріального грошового стимулювання;
- 4) формування системи негрошового стимулювання;
- 5) побудова системи нематеріального стимулювання;

б) розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу.

Побудова системи мотивації персоналу повинна ґрунтуватись на таких принципах: комплексність, системність, регламентація, цілеспрямована творчість, орієнтація на результат, простота і зрозумілість, відкритість і об'єктивність.

Щоб побудувати ефективну систему мотивації, необхідно з'ясувати сильні і слабкі сторони діючої системи мотивації. Діагностика системи мотивації передбачає вивчення документів, що регламентують сферу мотивації, вивчення елементів системи мотивації, аналіз відповідності системи мотивації стратегії, цілям та етапу життєвого циклу підприємства, аналіз фонду оплати праці, аналіз середньої заробітної плати, оцінку рівня диференціації заробітної плати, визначення ефективності системи мотивації та опитування працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «КФ «ЯРИЧ»

2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «КФ «Ярич»

ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» (далі ТОВ «КФ «Ярич») створене у 1986 р.

У 2000 році фабрика перейшла під управління компанії Nestle після придбання останньою контрольного пакету акцій ЗАТ «Світоч».

У січні 2008 року компанія Nestle продала фабрику з виробництва печива ТОВ «Міжнародні логістичні системи».

В середині 2008 року ТОВ «Міжнародні логістичні системи» перейменували у ТОВ «КФ «Ярич» [63].

Розташоване підприємство за адресою вул. Заводська, 1, с. Старий Яричів, Кам'янка-Бузький район, Львівська область.

ТОВ «КФ «Ярич» створене і діє у відповідності з чинним законодавством України, шляхом об'єднання майна учасників та підприємницької діяльності з метою отримання прибутку.

Учасниками ТОВ «КФ «Ярич» є юридичні особи ПТ «Деоро Сан» (zareєстрована в м. Таллін, реєстраційний номер 12054538, дата реєстрації 04.02.2011, юридична адреса: Нарвське шосе, 13, Таллін, Естонія) та ПТ «БайпаркАссетс» (zareєстрована в м. Таллін, реєстраційний номер 12061604, дата реєстрації 16.02.2011, юридична адреса: Нарвське шосе, 13, Таллін, Естонія).

Розмір статутного капіталу ТОВ «КФ «Ярич» становить 200 тис. грн.

Метою діяльності ТОВ «КФ «Ярич» є отримання прибутків від сучасної передової підприємницької діяльності у сферах матеріального та нематеріального виробництва.

Згідно КВЕД видом економічної діяльності ТОВ «КФ «Ярич» є виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання (10.72) [50].

Підприємство виготовляє таку продукцію:

- затяжне печиво «Марія» (ТМ «Yarych»);
- крекери (ТМ «Yarych»);
- торти (ТМ «Rozzalini»);
- печиво PetitBeurre (ТМ «Yarych») [51].

На ТОВ «КФ «Ярич» діє функціональна організаційна структура (Додаток А) [62]. Така організаційна структура передбачає, що кожен орган управління спеціалізується на виконанні інших видів управлінської діяльності. Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим. Функціональна організаційна структура управління забезпечує високу компетентність фахівців, ефективніше управління підрозділами, високу адаптивність до вимог зовнішнього середовища. Але функціональна організаційна структура має недоліки: труднощі у підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами, відсутня узгодженість дій між працівниками різних функціональних підрозділів, порушується принцип єдиноначальності, формується вузька точка зору менеджменту та приймаються часткові рішення [12].

Діяльність ТОВ «КФ «Ярич» характеризується поєднанням сучасної технології, якісної продукції та роботи компетентних працівників. Так, у 2010-2012 роках підприємство отримало Сертифікат якості BRC Global Standard for Food Safety, а 2013 році – Сертифікат відповідності стандартам IFS Food. Як наслідок, компанія не лише є лідером з виготовлення затяжного печива на українському ринку, а й постачає свою продукцію у сусідні та європейські країни, США, країни Африки, Китай.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності ТОВ «КФ «Ярич» у 2013-2015 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності ТОВ «КФ «Ярич» у 2013-2015 рр.

№	Показники	Фактичне значення, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
		2013	2014	2015	2015/ 2014	2015/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	159879	202582	268213	65631	108334	32,40	67,76
2.	Валовий прибуток	39776	48265	65904	17639	26128	36,55	65,69
3.	Фінансовий результат від операційної діяльності	-844	-2839	2867	5706	3711	200,99	439,69
4.	Фінансовий результат до оподаткування	-862	-2358	3493	5851	6713	248,13	778,77
5.	Чистий фінансовий результат	-1074	-2358	3146	5504	4220	233,41	392,92

Джерело: складено автором самостійно за [26-28].

Як видно з табл. 2.1, підприємство у 2015 р. отримало максимальні фінансові результати за увесь аналізований період. Чистий прибуток дорівнював 3146 тис. грн., що на 5504 тис. грн. (233,41%) більше від рівня 2014 р. та на 4220 тис. грн. (392,92%) більше від рівня 2013 р.

Прибутковою була операційна діяльність підприємства, в т. ч. основна. Так, у 2015 р. підприємство отримало прибуток від операційної діяльності в розмірі 2867 тис. грн., що на 5706 тис. грн. (200,99%) більше, ніж у 2014 р., та на 3711 тис. грн. (439,69%) більше порівняно із 2013 р.

Рівень валового прибутку у аналізованому періоді постійно підвищувався (з 2013 р. по 2015 р. він збільшився на 26128 тис. грн. або на 65,69%) і у 2015 р. дорівнював 65904 тис. грн.

Аналізуючи співвідношення між валовим прибутком і операційним, можна спостерігати доволі негативну тенденцію. Так, фінансовий результат від операційної діяльності за звітний період був меншим за валовий прибуток на 63037 тис. грн. Це вказує на низький рівень управління витратами на підприємстві.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «КФ «Ярич» за 2013-2015 рр.

відображена на рисунку 2.1.

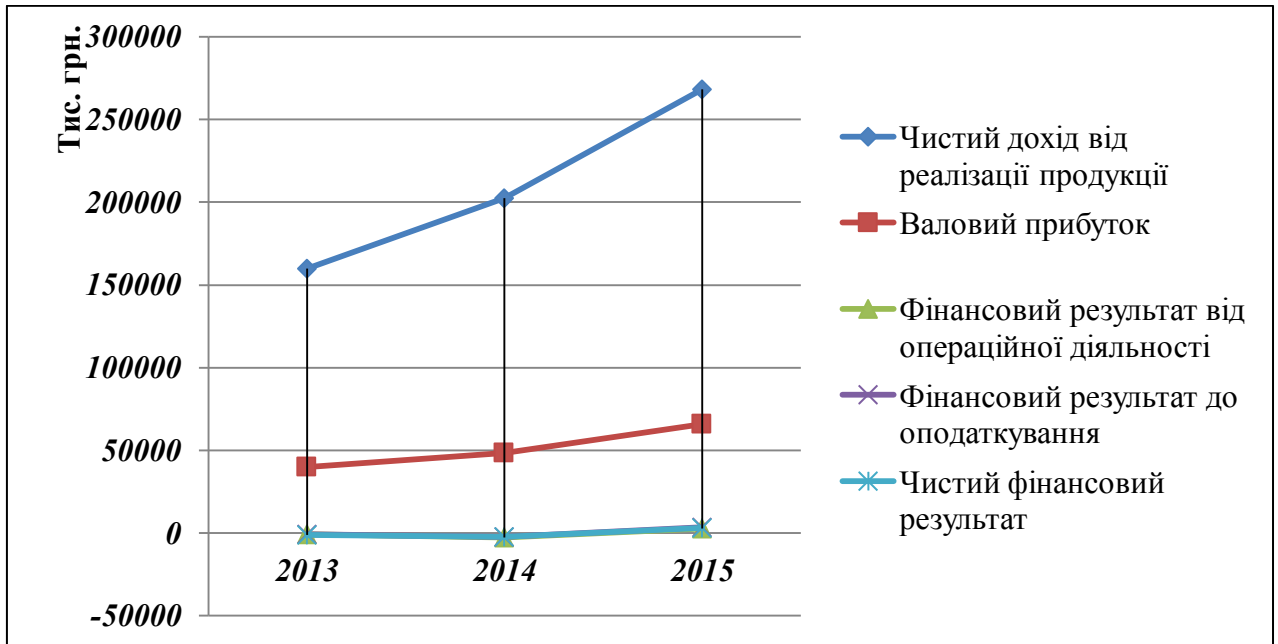


Рис. 2.1. Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «КФ «Ярич» у 2013-2015 рр.

Проаналізуємо структуру та динаміку операційних витрат на ТОВ «КФ «Ярич» у 2013-2015 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура та динаміка елементів операційних витрат на ТОВ «КФ «Ярич» у 2013-2015 рр.

№ з/п	Елементи витрат	Фактичне значення			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
		2013 р.	2014 р.	2015 р.	2015/2014	2015/2013	2015/2014	2015/2013
1.	Матеріальні витрати, тис. грн.	68938	98298	167510	69212	98572	70,41	142,99
	у % до усіх витрат	49,73	57,22	63,05	5,83	13,32	10,19	26,78
2.	Витрати на оплату праці, тис. грн.	9630	9174	11851	2677	2221	29,18	23,06
	у % до усіх витрат	6,95	5,34	4,46	-0,88	-2,49	-16,48	-35,83

Продовження таблиці 2.2

3.	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	3400	3245	3151	-94	-294	-2,90	-7,32
	у % до усіх витрат	2,45	1,89	1,19	-0,7	-1,26	-37,04	-51,43
4.	Амортизація, тис. грн.	4120	4447	4932	485	812	10,91	19,71
	у % до усіх витрат	2,97	2,59	1,86	-0,73	-1,11	-28,19	-37,37
5.	Інші операційні витрати, тис. грн.	52538	56611	78220	21609	25682	38,17	48,88
	у % до усіх витрат	37,90	32,96	29,44	-3,52	-8,46	-10,68	-22,32
	Витрати разом, тис. грн.	138626	171775	265664	93889	127038	54,66	91,64

Джерело: складено автором самостійно за [26-28].

У 2013-2015 рр. витрати підприємства збільшились на 127038 тис. грн. або на 91,64% і у 2015 р. дорівнювали 265664 тис. грн. Найбільша частка серед витрат припадає на матеріальні витрати. У 2015 р. вони становили 63,05% усіх витрат і дорівнювали 167510 тис. грн. При тому спостерігається тенденція до їх підвищення: за досліджуваний період вони збільшились на 98572 тис. грн. або 142,99%, а їх питома вага у структурі витрат – на 13,32%. Отже, виробництво продукції ТОВ «КФ «Ярич» є матеріаломістким.

Витрати на оплату праці за досліджуваний період збільшились на 2221 тис. грн. (23,06%), що зумовлено підвищенням рівня заробітної плати. Однак їх питома вага знизилась на 2,49% через суттєве зростання суми і частки матеріальних витрат. У 2015 р. витрати на оплату праці дорівнювали 11851 тис. грн., а їх частка серед усіх витрат – 4,46%.

Відрахування на соціальні заходи у 2015 р. дорівнювали 3151 тис. грн., а їх частка у структурі витрат – 1,19%. Порівняно із 2013 р. їх сума зменшилась на 294 тис. грн. (7,32%), а частка у структурі витрат – на 1,26%.

Сума амортизації за 2013-2015 рр. збільшилась на 812 тис. грн. (19,71%) через збільшення суми зносу основних засобів, і у 2015 р. дорівнювала 4932

тис. грн. Питома вага амортизації у структурі витрат за досліджуваний період зменшилась на 1,11%, що пояснюється збільшенням матеріальних витрат.

Інші операційні витрати у 2015 р. дорівнювали 78220 тис. грн., що на 25682 тис. грн. або 48,88% більше, ніж у 2013 р. Частка інших операційних витрат зменшилась на 8,46% і у 2015 р. дорівнювала 29,44%.

Динаміка елементів операційних витрат ТОВ «КФ «Ярич» у 2013-2015 рр. відображена на рисунку 2.2.

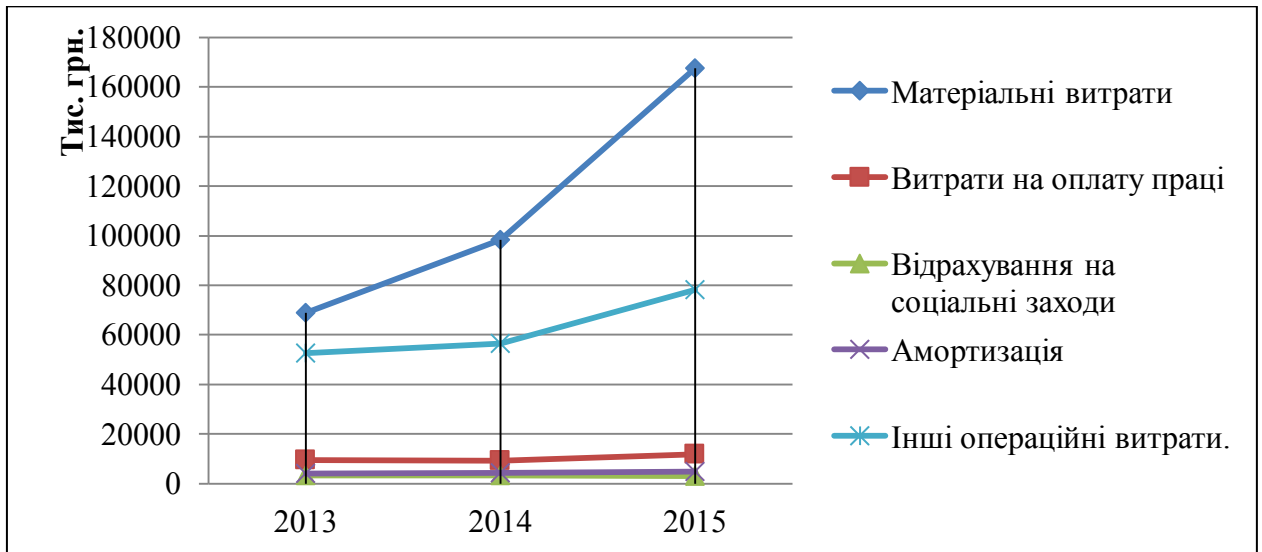


Рис. 2.2. Динаміка елементів операційних витрат ТОВ «КФ «Ярич» у 2013-2015 рр.

Для аналізу фінансового стану ТОВ «КФ «Ярич» розрахуємо такі групи показників: ліквідності; фінансової стійкості; ділової активності; рентабельності підприємства (Додаток Б).

Розглянемо рентабельність, яка є якісним показником ефективності роботи підприємства. У 2015 р. активи підприємства приносили чистий прибуток в розмірі 0,03 грн. на 1 грн. активів, що на 0,05 грн. більше, ніж у 2014 р. і на 0,04 грн. більше, ніж у 2014 р. У 2015 р. кожна гривня продукції приносила підприємству 0,32 грн. прибутку. Віддача від 1 грн. продукції підприємства зросла порівняно з 2014 р. на 0,1 грн. і порівняно з 2013 р. знизилась на 0,1 грн. Реалізація продукції у 2015 р. приносила підприємству 0,25 грн.

прибутку, що на 0,1 грн. більше порівняно з 2014 р. Динаміку рентабельності ТОВ «КФ «Ярич» у 2013-2015 рр. відобразимо на рисунку 2.3.

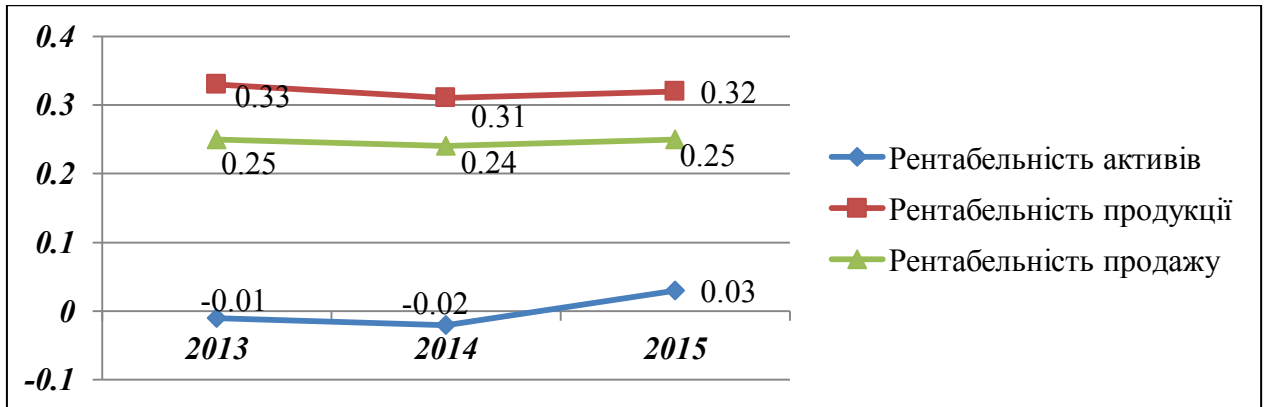


Рис. 2.3. Аналіз рентабельності ТОВ «КФ «Ярич» у 2013-2015 рр.

Проаналізувавши коефіцієнти, що описують рівень фінансової стійкості підприємства за 2015 р., виявлено незадовільну ситуацію. Так, коефіцієнт автономії, або коефіцієнт фінансової незалежності складає в кінці 2015 року 0,0046, що є суттєво меншим нормативу (0,5). За останні три роки коефіцієнт автономії зріс на 0,0078, а коефіцієнт фінансової залежності знизився на 0,0078, що свідчить про деяке послаблення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стійкості у 2015 р. дорівнював -0,0027 при нормативному значенні 0,85-0,9. Це означає, що підприємство неспроможне покрити навіть власні поточні зобов'язання (рис. 2.4).

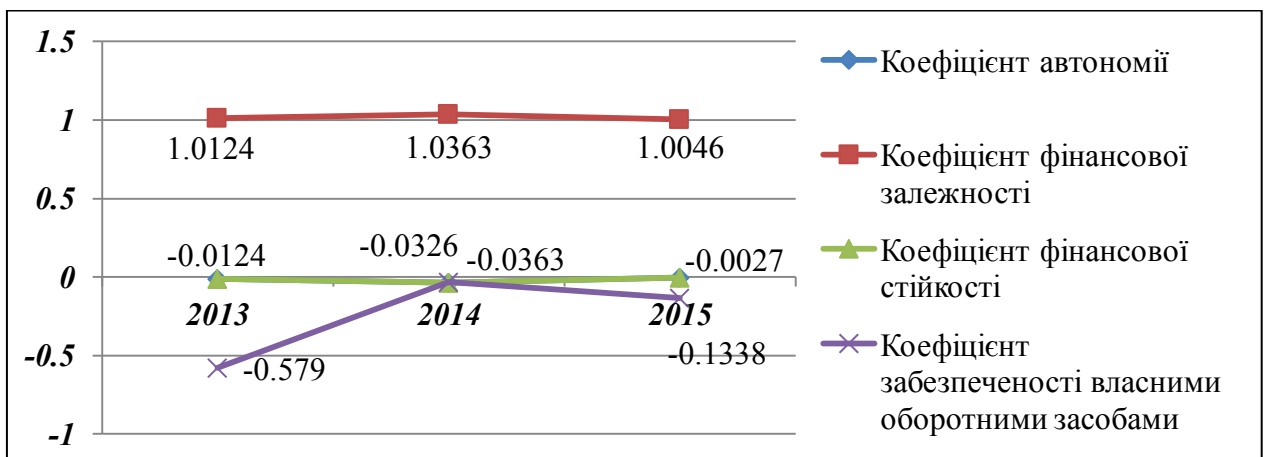


Рис. 2.4. Динаміка фінансової стійкості ТОВ «КФ «Ярич» у 2013-2015 рр.

Наступним етапом оцінювання фінансового стану підприємства є аналіз ділової активності.

Динаміка показників ділової активності ТОВ «КФ «Ярич» у 2013-2015 рр. наочно відображена на рисунку 2.5.

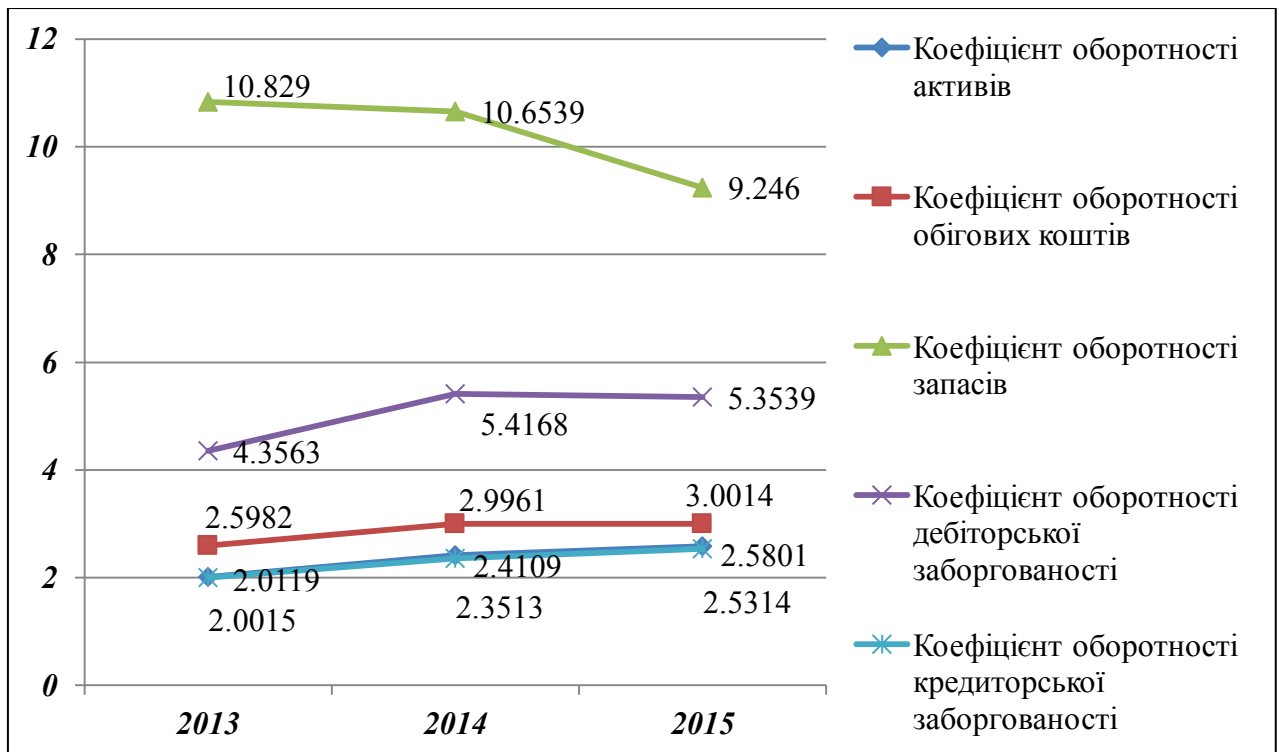


Рис. 2.5. Динаміка показників ділової активності ТОВ «КФ «Ярич» у 2013-2015 рр.

Коефіцієнти оборотності активів, обігових коштів, запасів, дебіторської, кредиторської заборгованості знаходяться на помірно високому рівні, спостерігається тенденція до їх підвищення, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс у 2015 р. до 2,5314, а в 2013 р. він дорівнював 2,0015. Такі зміни відбулися на фоні скорочення тривалості оборотності кредиторської заборгованості з 179,87 днів (2013 р.) до 142,22 днів (2015 р.). Ця тенденція є позитивною для підприємства, бо підприємство має змогу швидше погашати кредиторську заборгованість, що є важливим для покращення його фінансового стану.

Оборотність активів протягом досліджуваного періоду збільшилась з 2,0119 до 2,5801, тобто кожна гривня активів у 2015 р. принесла 2,58 грн. реалізованої продукції. Це свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства через збільшення обсягів виробництва продукції. Аналізуючи даний показник в розрізі тривалості, слід підкреслити, що тривалість обороту активів скоротилась з 178,9353 (2013 р.) до 139,5295 (2015 р.) днів.

Коефіцієнт оборотності обігових коштів за 2013-2015 рр. зріс на 0,4032 (з 2,5982 до 3,0014). Це спричинило скорочення періоду одного обороту обігових коштів на 18,6104 дні.

Ефективність використання запасів за досліджуваний період знизилась, про що свідчить зменшення коефіцієнта оборотності запасів з 10,8290 у 2013 р. до 9,2460 у 2015 р. (на 1,5830). Як наслідок, період одного обороту запасів зріс на 5,6916 дні. Це свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва, зниження попиту на готову продукцію.

Оборотність дебіторської заборгованості за 2013-2015 рр. збільшилась на 0,9976 і у 2015 р. дорівнювала 5,3539, проте порівняно із 2014 р. зменшилась на 0,0629. Період погашення дебіторської заборгованості за аналізований період зменшився на 15,3976 днів. Це означає, що підприємство швидше одержує оплату по рахунках.

Показники ліквідності ТОВ «КФ «Ярич» у 2013-2015 рр. наочно відобразимо на рисунку 2.6.

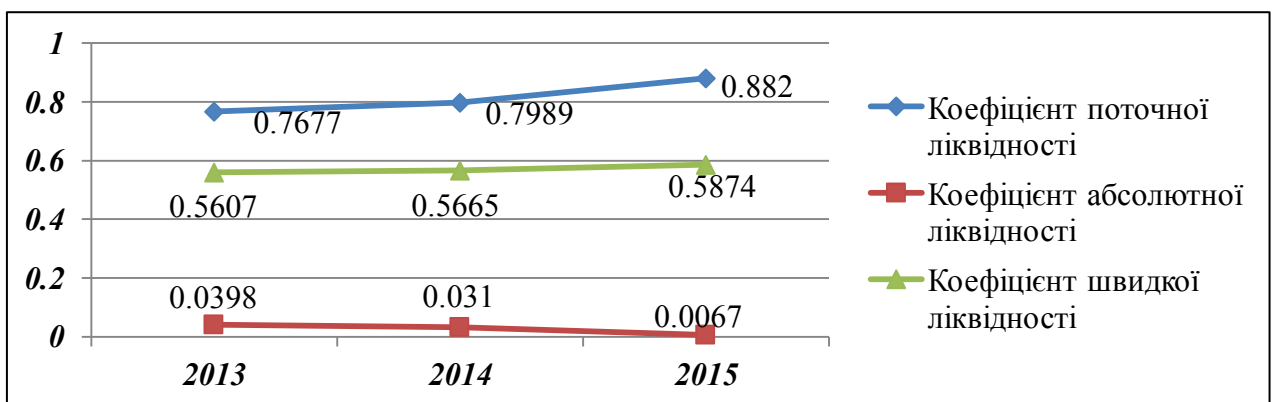


Рис. 2.6. Динаміка показників ліквідності (платоспроможності) ТОВ «КФ «Ярич» у 2013-2015 рр.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2015 р. дорівнював 0,8820, що на 0,1280 нижче нормативу. Це вказує на недостатність у підприємства ресурсів для покриття поточних зобов'язань. Однак спостерігається позитивна тенденція до підвищення поточної ліквідності – за 2013-2015 рр. вона зросла на 0,1143. Це відбулось через суттєве зростання запасів, дебіторської заборгованості за роботи, товари і послуги, іншої дебіторської заборгованості та інших оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є нижчим за норматив (0,0067 у 2015 р. порівняно із нормативним значенням 0,2-0,35), а також він зменшився за аналізований період на 0,0331. Це вказує на те, що у 2015 р. лише 0,67% усіх боргів підприємства може бути сплачено негайно. Адже гроші та їх еквіваленти, які можуть бути негайно використані для погашення боргів, дорівнюють лише 0,76% від усіх оборотних активів і їх сума за аналізований період зменшилась на 2313 тис. грн.

На підприємстві у 2013-2015 рр. спостерігалась позитивна тенденція до збільшення коефіцієнта швидкої ліквідності (на 0,0267). Проте даний показник все ще залишається нижчим нормативного значення (0,5874 проти 0,6-0,8). Це свідчить про те, що в підприємства дещо обмежені можливості щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасних розрахунків з дебіторами.

Для отримання високих кінцевих фінансових результатів вагому роль відіграє належний рівень забезпеченості та ефективності використання майна підприємства.

На підприємстві у 2013-2015 рр. спостерігалась позитивна тенденція до зростання валюти балансу (на 39855 тис. грн.), яка у 2015 р. дорівнювала 116799 тис. грн.

Середньорічна вартість основних засобів щороку зменшується, зокрема у 2015 р. вона становила 9914,5 тис. грн., що на 643,5 тис. грн. менше порівняно з 2014 р. і на 1255,5 тис. грн. менше порівняно з 2013 р. Це пов'язано із фізичним та моральним старінням основних засобів.

Забезпеченість працівників основними засобами за аналізований період покращилась, оскільки фондоозброєність зросла на 3,6005 тис. грн./чол. і у 2015 р. дорівнювала 33,9538 тис. грн./чол. Проте негативним залишається той факт, що це спричинено не збільшенням вартості основних засобів, а зменшенням чисельності працівників на підприємстві.

Для підприємства характерна висока ефективність використання основних засобів. Кожна гривня основних засобів у 2015 р. приносила підприємству 27,0526 грн. чистого доходу, на що вказує показник фондівіддачі. За аналізований період 2013-2015 рр. фондівіддача зросла на 12,7393 грн. Таке підвищення пояснюється зростанням чистого доходу від реалізації внаслідок інфляційного зростання цін на продукцію підприємства.

Коефіцієнт зносу основних засобів у 2015 р. дорівнював 0,5258, тобто основні засоби підприємства зношені на 52,58%.

Нові основні засоби у 2015 р. становили 11,42% від загальної вартості основних засобів. Проте з кожним роком їх частка зменшується (за 2013-2015 рр. вона скоротилась на 3,5%).

Важливим для досягнення високих кінцевих фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, зростання його конкурентоспроможності на ринку є достатній рівень забезпеченості підприємства персоналом оптимального кількісного та якісного складу.

Проаналізуємо кількісну та якісну структуру персоналу ТОВ «КФ «Ярич» у 2013-2015 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Кількісний та якісний склад персоналу ТОВ «КФ «Ярич» у 2013-2015 рр.
станом на кінець року**

Показники	2013 р.		2014 р.		2015 р.		Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	2015/ 2014	2015/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013
Облікова чисельність штатних працівників	198	100	181	100	167	100	-14	-31	-7,74	-15,66

Продовження таблиці 2.8

За категорією персоналу											
Промислово-виробничий персонал, з них:	198	100	181	100	167	100	-14	-31	-7,74	-15,66	
- керівники	50	25,25	44	24,31	40	23,95	-4	-10	-9,09	-20,00	
- професіонали	16	8,08	14	7,73	12	7,19	-2	-4	-14,29	-25,00	
- фахівці	14	7,07	11	6,08	9	5,39	-2	-5	-18,18	-35,71	
- технічні службовці	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
- робітники, в тому числі:	118	59,60	112	61,88	106	63,47	-6	-12	-5,36	-10,17	
• основні	100	50,51	96	53,04	90	53,89	-6	-10	-6,25	-10,00	
• допоміжні	18	9,09	16	8,84	16	9,58	-	-2	-	-11,11	
Непромисловий персонал	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
За рівнем освіти											
- професійно-технічна освіта	107	54,04	96	53,04	87	52,10	-9	-20	-9,38	-18,69	
- неповна та базова вища освіта	23	11,62	22	12,15	22	13,17	-	-1	-	-4,35	
- повна вища освіта	68	34,34	63	34,81	58	34,73	-5	-10	-7,94	-14,71	
За статтю											
- чоловіки	70	35,35	60	33,15	50	29,94	-10	-20	-16,67	-28,57	
- жінки	128	64,65	121	66,85	117	70,06	-4	-11	-3,31	-8,59	

Джерело: складено автором самостійно за [23-25].

На ТОВ «КФ «Ярич» станом на 31.12.2015 р. працювало 167 осіб, що на 14 осіб (7,74%) менше, ніж у 2014 р. і на 31 особу (15,66%) менше, ніж у 2013 р.

На підприємстві відсутній непромисловий персонал. Серед промислово-виробничого персоналу керівники становили 23,95% (40 осіб), професіонали – 7,19% (12 осіб), фахівці – 5,39% (9 осіб), робітники – 63,47% (106 осіб), в тому числі основні робітники – 53,89% (90 осіб), допоміжні робітники – 9,58% (16 осіб) (рис. 2.7).

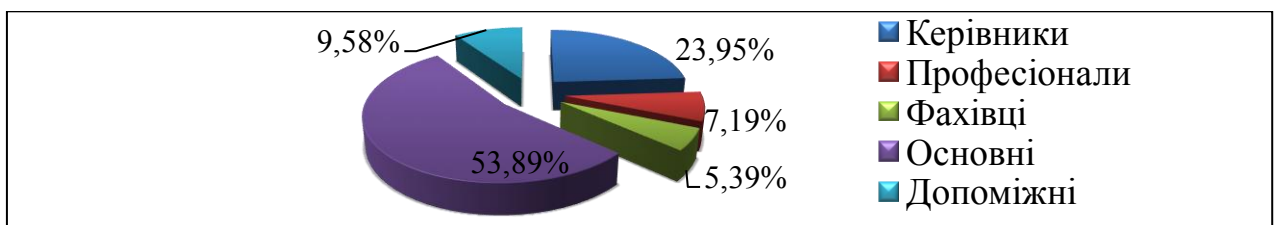


Рис. 2.7. Структура персоналу ТОВ «КФ «Ярич» за категоріями станом на 31.12.2015 р.

За 2013-2015 рр. частка робітників у структурі персоналу зросла на 3,87%, в тому числі основних робітників – на 3,38% і допоміжних – на 0,49%. Це є позитивною тенденцією, оскільки основні робітники виготовляють продукцію і сприяють збільшенню обсягів виробництва. Питома вага усіх інших категорій персоналу за досліджуваний період зменшилась: керівників – на 1,3%, професіоналів – на 0,89%, фахівців – на 1,68%.

Серед персоналу підприємства переважають працівники із професійно-технічною освітою. Станом на 31.12.2015 р. їх питома вага становила 52,1% (87 осіб). Найменше працівників із неповною чи базовою вищою освітою – 13,17% (22 особи). Працівники із повною вищою освітою становили 34,73% від усієї чисельності персоналу (58 осіб) (рис. 2.8).

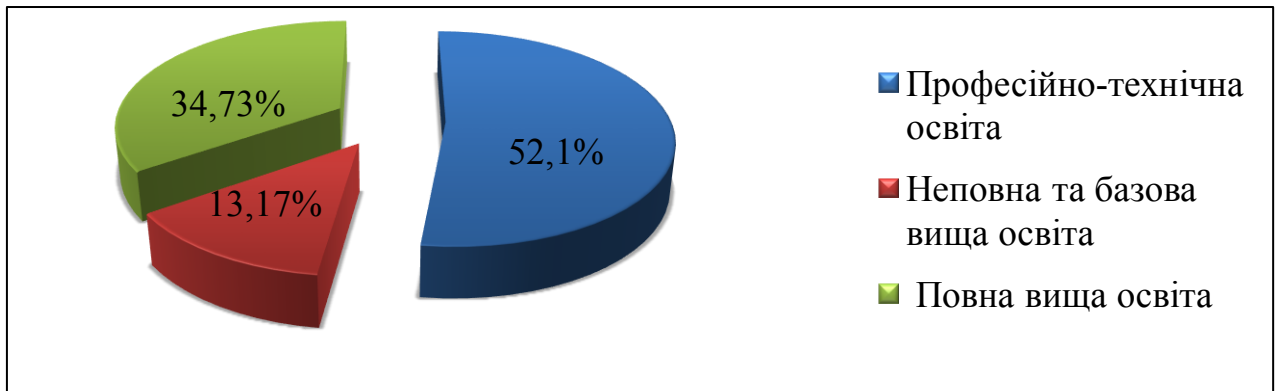


Рис. 2.8. Структура персоналу ТОВ «КФ «Ярич» за рівнем освіти станом на 31.12.2015 р.

За аналізований період питома вага працівників із професійно-технічною освітою зменшилась на 1,94%, із неповною та базовою вищою освітою зросла на 1,55%, із повною вищою освітою збільшилась на 0,39%, що є позитивним явищем.

Серед працівників підприємства переважають жінки, які становили 70,06% або 117 осіб станом на кінець 2015 р. Частка чоловіків дорівнювала 29,94% або 50 осіб (рис. 2.9).

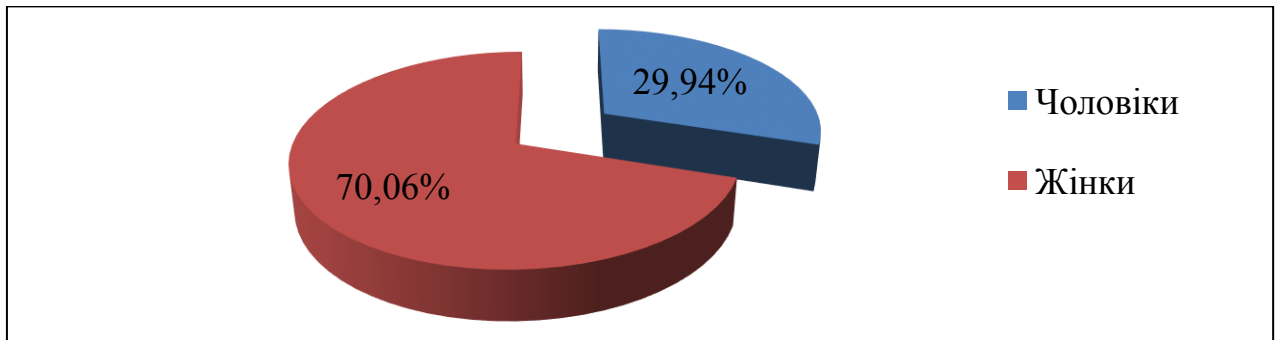


Рис. 2.9. Структура персоналу ТОВ «КФ «Ярич» за статтю станом на 31.12.2015 р.

За аналізований період частка жінок зросла (частка чоловіків зменшилась) на 5,41%.

Отже, ТОВ «КФ «Ярич» характеризується сильними конкурентними позиціями на ринку, сучасними технологіями, високою якістю продукції. Фінансові результати підприємства зростають, проте управління витратами на підприємстві перебуває на низькому рівні. Загалом фінансовий стан підприємства характеризується як незадовільний. Чисельність працівників зменшується. У структурі персоналу переважають робітники, проте частка управлінського персоналу є надто високою. За рівнем освіти переважають працівники із професійно-технічною освітою. Однак спостерігається загальна тенденція до покращення структури персоналу.

2.2. Аналіз системи матеріальної мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич»

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з постійних проблем на підприємстві серед працівників. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для вітчизняних підприємств через низький рівень доходів громадян, деформації в їхній структурі, падіння рівня життя населення.

Система матеріальної мотивації на ТОВ «КФ «Ярич» регулюється Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці», іншими нормативно-правовими актами, Генеральною та Галузевою угодою. На підприємстві відсутні внутрішні нормативні акти, які б регламентували порядок матеріальної мотивації персоналу.

Матеріальна мотивація на ТОВ «КФ «Ярич» включає в себе лише оплату праці.

На ТОВ «КФ «Ярич» застосовується погодинно-преміальна система оплати праці для всіх категорій працівників. За погодинно-преміальною системою оплати праці заробіток працівнику нараховується не тільки за відпрацьований час, але й за досягнення певних кількісних і якісних показників. Використання погодинно-преміальної оплати праці на підприємстві є доцільним, оскільки:

- виробництво здійснюється на конвеєрах і машинах із заданим темпом роботи, що ускладнює збільшення виробітку працівником;
- якість продукції є досить важливою;
- значне збільшення обсягу виробництва не є пріоритетним завданням, оскільки продукція (торти) швидко псується.

Заробітна плата на ТОВ «КФ «Ярич» складається із двох частин:

1. Основна заробітна плата.
2. Додаткова заробітна плата.

Основна заробітна плата виплачується за виконання норм праці. Вона представлена тарифними ставками для робітників та посадовими окладами для керівників, професіоналів та фахівців. Посадові оклади і тарифні ставки залежать від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України, посади, рівня кваліфікації працівника і зазначаються у штатному розписі.

Додаткова заробітна плата на ТОВ «КФ «Ярич» охоплює:

- доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- доплату за роботу у вечірній час;

- доплату за роботу в нічний час;
- надбавку за знання та використання в роботі іноземної мови;
- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;
- оплату за невідпрацьований час згідно чинного законодавства;
- премію для робітників за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків;
- премію керівникам, професіоналам та фахівцям за професійні успіхи.

Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника виплачується за заміну працівника, що відсутній через перебування у відпустці, тимчасову непрацездатність, відрядження тощо. Розмір доплати становить до 100% посадового окладу відсутнього працівника.

Доплата за роботу у вечірній час встановлюється для працівників виробничих підрозділів за роботу з 18 год. до 22 год. і становить 20% від їх тарифної ставки (посадового окладу).

Доплата за роботу в нічний час встановлюється для працівників виробничих підрозділів за роботу з 22 год. до 6 год. і становить 35% від їх тарифної ставки (посадового окладу).

Надбавка за знання та використання в роботі іноземної мови встановлюється для керівників, професіоналів і фахівців, які використовують при виконанні посадових обов'язків іноземну мову. Розмір надбавки є диференційованим: за знання і використання однієї європейської мови виплачується 10%, однієї східної, угро-фінської або африканської – 15%, двох і більше мов – 25% посадового окладу.

Оплата за невідпрацьований час включає:

- оплату щорічних відпусток;
- оплату додаткових відпусток;
- оплату працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків, якщо вони виконуються в робочий час;
- оплату працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку;

- оплату працівникам, що підлягають медичному огляду за час перебування в медичному закладі на обстеженні;

- оплату простоїв не з вини працівників.

Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків виплачується робітникам щокварталу за підсумками роботи за цей період і становить 20% від основної заробітної плати.

Показниками преміювання є:

- виконання завдань, передбачених планами роботи підрозділів;
- якісне і своєчасне виконання функціональних обов'язків;
- відсутність порушень трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку;
- відсутність дисциплінарного стягнення.

Невиконання хоча б одного показника є підставою для невиплати премії.

Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків, на нашу думку, не здійснює мотивації через ряд суттєвих недоліків:

- 1) відсутні конкретні показники преміювання, які впливають на розмір премій. Зазначені показники преміювання насправді є умовами преміювання, які повинні бути лише додатковими факторами, які дають підставу для виплати премії;

- 2) показники преміювання не орієнтовані на цілі, які стоять перед підприємством, підрозділами і працівниками;

- 3) премія нараховується за діяльність працівника, що передбачена посадовими інструкціями, і за яку виплачується основна заробітна плата;

- 4) кількість показників преміювання є зовеликою;

- 5) премія виплачується усім робітникам, через що преміювання перетворюється в стабільну форму виплат.

Для керівників, професіоналів і фахівців нараховується премія за професійні успіхи. Вона виплачується один раз на квартал. Показники

преміювання визначаються на початку кожного кварталу для кожного працівника на індивідуальній співбесіді із керівником відділу (для керівників – із генеральним директором) і залежать від функції підрозділу, цілей підприємства і підрозділу, проблем у діяльності підприємства. Однак їх кількість завжди є однаковою і становить 4 показники. Кожен з них оцінюється максимально у 5 балів. Максимальна сума за усіма показниками дорівнює 20 балів. Залежно від рівня досягнення кожного показника працівник може отримати премію в розмірі до 20%.

Система преміювання за професійні успіхи потребує вдосконалення, оскільки недоліком, на нашу думку, є те, що розмір премії є заниженим і відсутні умови преміювання.

Система матеріальної мотивації для різних категорій персоналу представлена на рисунках 2.10 і 2.11.

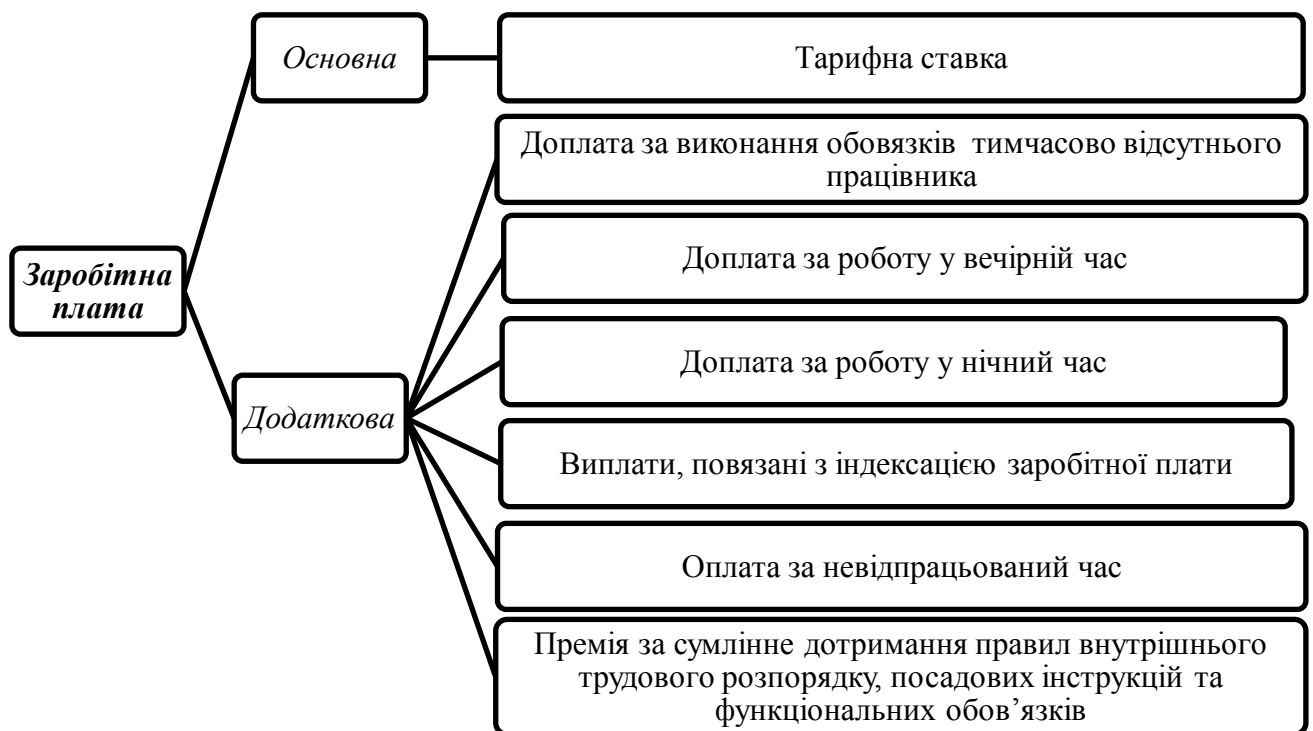


Рис. 2.10. Система матеріальної мотивації робітників на ТОВ «КФ «Ярич»

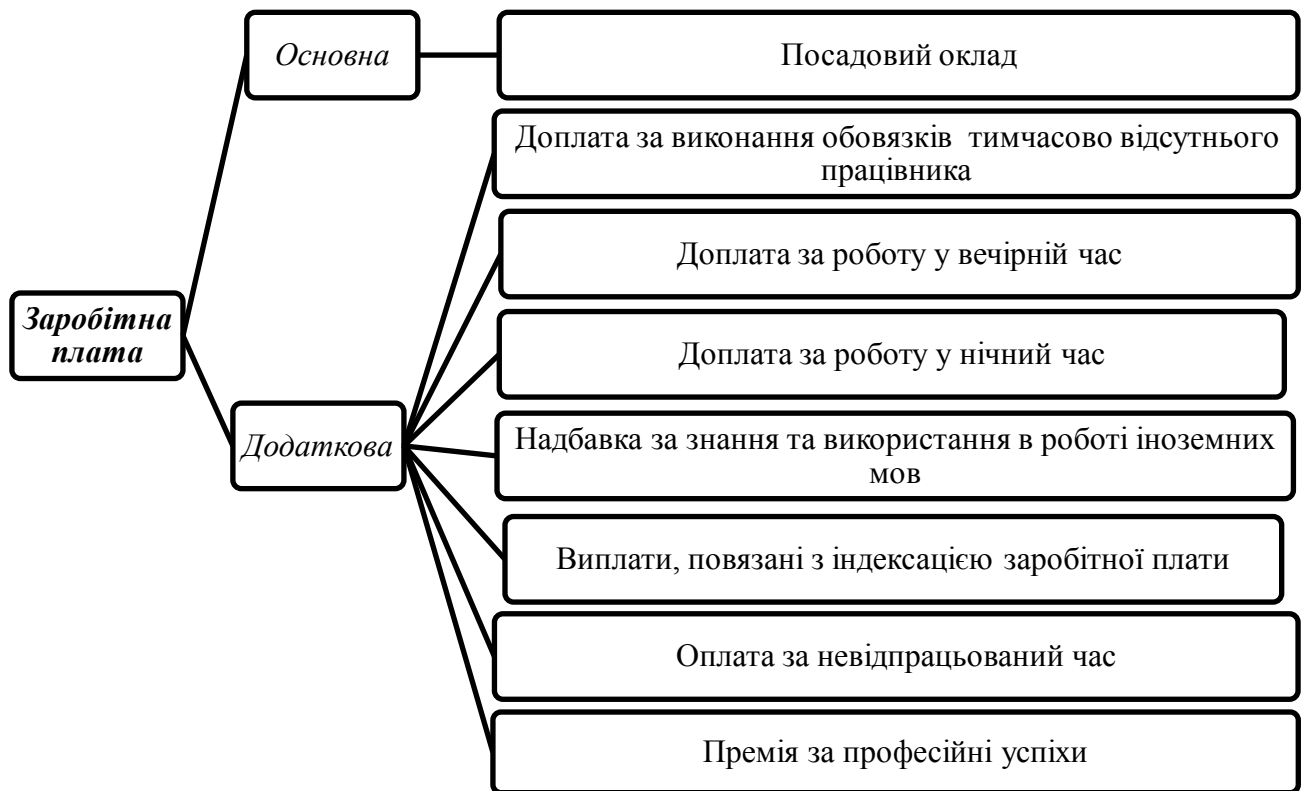


Рис. 2.11. Система матеріальної мотивації керівників, професіоналів і фахівців на ТОВ «КФ «Ярич»

Отже, на ТОВ «КФ «Ярич» система матеріальної мотивації лише частково відповідає цілям підприємства (відмінна якість, збільшення обсягів продажу, зростання прибутку, вихід на нові зарубіжні ринки). Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків для робітників не сприяє підвищенню продуктивності праці, підвищенню якості продукції, орієнтації на кінцевий результат діяльності підприємства. Премія за професійні успіхи для керівників, професіоналів і фахівців відповідає стратегії діяльності підприємства і суттєво впливає на досягнення поставлених цілей. Однак система матеріальної мотивації на ТОВ «КФ «Ярич» є обмеженою, включає невеликий перелік виплат і не є конкурентоспроможною на ринку праці.

Одним із показників, що вказує на ефективність організації оплати праці на підприємстві є структура фонду оплати праці. Проаналізуємо структуру фонду оплати праці на ТОВ «КФ «Ярич» у 2013-2015 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Структура фонду оплати праці штатних працівників на ТОВ «КФ «Ярич»

	2013		2014		2015	
	Обсяг, тис. грн.	Частка, %	Обсяг, тис. грн.	Частка, %	Обсяг, тис. грн.	Частка, %
Фонд оплати праці, всього	8171,5	100	9188,9	100	11270,0	100
Фонд основної заробітної плати	6205,7	75,94	6556,5	71,35	8166,7	72,46
Фонд додаткової заробітної плати	1965,8	24,06	2632,4	28,65	3103,3	27,54
з нього: надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів	669,2	8,19	791,8	8,62	797,9	7,08
премії та винагороди, що носять систематичний характер	758,2	9,28	907,1	9,87	1158,9	10,28
виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	28,5	0,35	297,2	3,23	429,9	3,82
оплата за невідпрацьований час	509,9	6,24	636,3	6,93	716,6	6,36
Заохочувальні та компенсаційні виплати	-	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором самостійно за [20-22].

Для наочного відображення даних з таблиці 2.9 побудуємо діаграму (рис. 2.12).

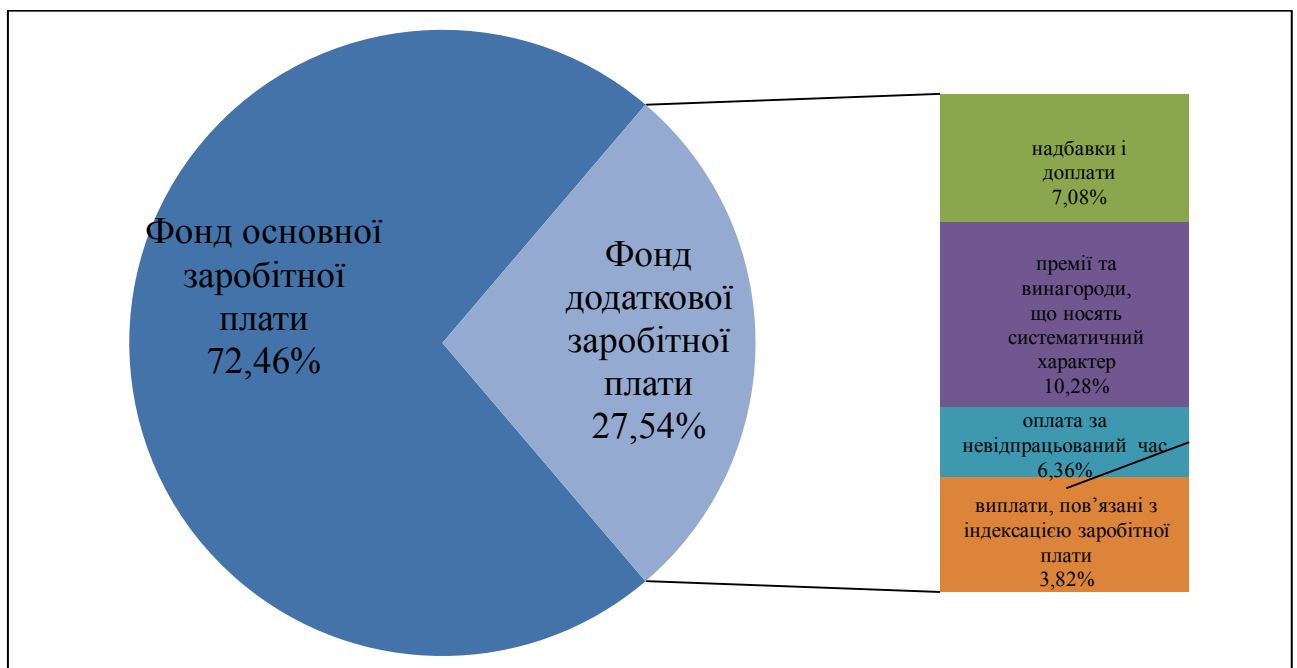


Рис. 2.12. Структура фонду оплати праці на ТОВ «КФ «Ярич» у 2015 р.

Фонд оплати праці на ТОВ «КФ «Ярич» у 2015 р. становив 11270 тис. грн., що на 22,65% більше, ніж у 2014 р. (9188,9 тис. грн.) і на 37,92% більше порівняно із 2013 р. (8171,5 тис. грн.). Збільшення фонду оплати праці відбулось через зростання розміру заробітної плати на підприємстві. В структурі фонду оплати праці переважає фонд основної заробітної плати, питома вага якого у 2013 р. становила 75,94%, у 2014 р. – 71,35%, у 2015 р. – 72,46%. Фонд додаткової заробітної плати у 2013 р. дорівнював 24,06% від фонду оплати праці, у 2014 р. – 28,65%, а у 2015 р. – 27,54%. Серед виплат із фонду додаткової заробітної плати найбільшу частку займають премії та винагороди, що носять систематичний характер (9,28% від фонду оплати праці у 2013 р., 9,87% у 2014 р. і 10,28% у 2015 р.). Дещо меншу питому вагу становлять надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів (8,19% від фонду оплати праці у 2013 р., 8,62% у 2014 р., 7,08% у 2015 р.). На підприємстві відсутні заохочувальні та компенсаційні виплати.

Така структура фонду оплати праці неоднозначно впливає на рівень мотивації працівників. З одного боку, велика питома вага постійної частини заробітної плати дає впевненість працівнику в тому, що він отримує винагороду за роботу, забезпечує стабільність, що важливо при поточній економічній ситуації, підвищує лояльність до компанії. Але, з іншого боку, невелика питома вага змінної заробітної плати, не здійснює достатньої мотивації персоналу. Крім того, відсутність заохочувальних та компенсаційних виплат не стимулює працівників до забезпечення високих кінцевих результатів діяльності підприємства. Отже, структура фонду оплати праці не відповідає стратегії підприємства. Якщо розглянути структуру фонду оплати праці у відповідності із життєвим циклом підприємства, то вона не відповідає вимогам. На підприємстві, яке перебуває на стадії росту (ТОВ «КФ «Ярич» перебуває на данному етапі), питома вага премій, що залежать від результатів діяльності, повинна дорівнювати приблизно 30% від фонду оплати праці.

Вагомим фактором дієвості системи матеріальної мотивації є конкурентоспроможність розміру заробітної плати. Для її аналізу порівнюємо середню заробітну плату на ТОВ «КФ «Ярич» із заробітною платою в галузі, регіоні та Україні (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка середньої заробітної плати на ТОВ «КФ «Ярич», в галузі,
Львівській області та в Україні у 2013-2015 рр.**

№ з/п	Показники	2013		2014		2015	
		Абсолютне значення, грн.	Темп зростання, %	Абсолютне значення, грн.	Темп зростання, %	Абсолютне значення, грн.	Темп зростання, %
1.	Середня заробітна плата на ТОВ «КФ «Ярич»	3338	108,9	3646	109,2	4969	136,3
2.	Середня заробітна плата в галузі	3117	107,6	3337	107,1	4184	125,4
3.	Середня заробітна плата у Львівській області	2789	108,2	2961	106,2	3646	123,1
4.	Середня заробітна плата в Україні	3282	107,9	3480	106,0	4195	120,5
5.	Індекс інфляції, %	99,7		112,1		148,7	

Джерело: складено автором самостійно за [15; 20-22].

Динаміка середньої заробітної плати на ТОВ «КФ «Ярич», в галузі, Львівській області та в Україні у 2013-2015 рр. відображена на рисунку 2.13.

Середня заробітна плата працівників на ТОВ «КФ «Ярич» у 2013-2015 рр. перевищувала рівень середньої заробітної плати у галузі, області та в країні. Так, у 2015 р. середня заробітна плата становила 4969 грн., що на 18,76% більше, ніж зарплата в галузі, на 36,29% більше, ніж середня заробітна плата у Львівській області і на 18,45% більше, ніж середня заробітна плата в Україні. Високий рівень заробітної плати підвищує ефективність праці, формує у них

лояльність до компанії. Однак відповідно до теорії життєвого циклу, заробітна плата на ТОВ «КФ «Ярич» є завищена, оскільки на даному етапі життєвого циклу підприємства середня заробітна плата не повинна бути більшою за середню заробітну плату на ринку на 5-10%. Таким чином кошти на оплату працю витрачаються неефективно.

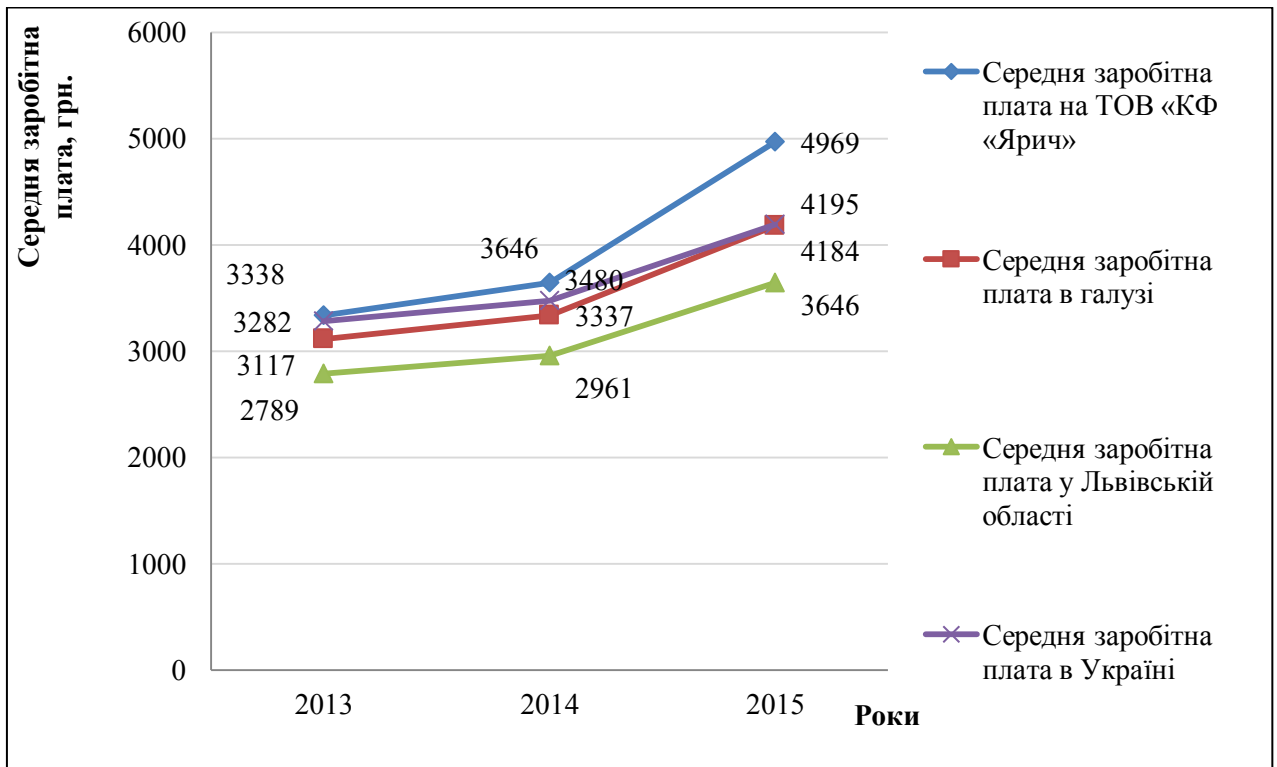


Рис. 2.13. Динаміка середньої заробітної плати на ТОВ «КФ «Ярич», в галузі, Львівській області та в Україні у 2013-2015 рр.

Протягом аналізованого періоду заробітна плата на підприємстві підвищувалась. Так, у 2015 р. заробітна плата зросла порівняно із 2014 р. на 36,28%, а за період 2013-2015 рр. – на 48,86%. При цьому вона зростала швидшими темпами, ніж середня заробітна плата в галузі, області та країні.

Проте рівень інфляції, який у 2014 р. становив 12,1%, а у 2015 р. – 48,7%, перевищував темпи зростання заробітної плати. Тобто, попри підвищення номінальної заробітної плати, випереджаюче зростання цін зумовило падіння реальної заробітної плати і погіршення рівня життя працівників.

Заробітна плата буде стимулювати працівників за умови справедливого, рівномірного розподілу між працівниками різних категорій. Диференціація

основної заробітної плати працівників ТОВ «КФ «Ярич» відображена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Показники диференціації основної заробітної плати працівників
ТОВ «КФ «Ярич» станом на кінець 2013-2015 рр.**

	2013	2014	2015
Середня заробітна плата	2779	3263	4597
- керівники	3955	4353	6485
- професіонали	3456	3861	5532
- фахівці	3271	3732	5409
- робітники	2131	2716	3710
- основні робітники	2139	2747	3765
- допоміжні робітники	2084	2531	3401
Мода	2560	2970	4400
- керівники	3500	3900	5020
- професіонали	3000	3600	5020
- фахівці	3000	3600	5020
- робітники	2560	2970	4400
- основні робітники	2560	2970	4400
- допоміжні робітники	2560	2970	4000
Медіана	2560	3350	4400
- керівники	3500	3900	5020
- професіонали	3000	3600	5020
- фахівці	3300	3600	5020
- робітники	2020	2970	4000
- основні робітники	2020	2970	4400
- допоміжні робітники	2560	2970	4000
Співвідношення максимальної і мінімальної заробітної плати	5,08	4,43	8,87
- керівники	2,96	2,38	2,78
- професіонали	1,37	1,27	1,68
- фахівці	1,33	1,28	1,55
- робітники	1,72	1,94	3,19
- основні робітники	1,72	1,94	1,90
- допоміжні робітники	1,72	1,65	2,90
Коефіцієнт Лоренца	0,1383	0,1045	0,1222
Коефіцієнт Джині	0,1834	0,1470	0,1686

Джерело: складено автором самостійно за [60-62].

Середня заробітна плата працівників станом на кінець 2015 р. дорівнювала 4597 грн., що на 40,88% і на 65,42% більше порівняно із розміром заробітної плати станом на кінець 2014 р. і 2015 р. відповідно. Середня заробітна плата керівників є більшою, ніж середня зарплата по підприємству, і у грудні 2015 р. становила 6485 грн. Крім того вона підвищилась на 32,88% порівняно із

2014 р. і на 63,97% за весь аналізований період. Середня заробітна плата професіоналів у грудні 2015 р. перевищувала середню заробітну плату по підприємству, хоч і була меншою за аналогічний показник у категорії керівників, і дорівнювала 5532 грн. (зросла на 43,28% порівняно із 2014 р. і на 60,07% порівняно із 2013 р.). Середня зарплата фахівців наприкінці 2015 р. дорівнювала 5409 грн., що на 44,94% більше, ніж у 2014 р. і на 65,36% більше, ніж у 2013 р.). Середня заробітна плата основних робітників у 2015 р. зросла на 37,06% відносно 2014 р. і на 76,02% відносно 2013 р., і дорівнювала 3765 грн. Середня заробітна плата допоміжних робітників у грудні 2015 р. дорівнювала 3401 грн., а її темп приросту становив 34,37% порівняно із 2014 р. і 63,20% порівняно із 2013 р.

Мода заробітної плати персоналу станом на грудень 2015 р. дорівнювала 4400 грн., що на 48,15% більше порівняно із 2014 р. і на 71,88% більше порівняно із 2013 р. Найбільше керівників наприкінці 2015 р. отримували заробітну плату в розмірі 5020 грн., що на 28,72% і на 43,43% більше, ніж у 2014 р. і 2013 р. відповідно. Такий ж розмір заробітної плати (5020 грн.) отримали найбільша чисельність професіоналів і фахівців. Але темпи приросту моди заробітної плати для цих категорій персоналу становили 39,44% порівняно із 2014 р. і 67,33% порівняно із 2013 р. Модальна заробітна плата основних робітників порівняно із 2014 р. збільшилась на 48,15%, а за весь аналізований період на 71,88%, і у 2015 р. становила 4400 грн. Серед допоміжних робітників найбільше працівників станом на кінець 2015 р. отримували заробітну плату в розмірі 4000 грн., що на 34,68% більше аналогічного періоду 2014 р. і на 56,25% більше 2013 р.

Медіана заробітної плати персоналу наприкінці 2015 р. дорівнювала моді, тобто половина працівників отримували заробітну плату в розмірі меншому 4400 грн., а половина – зарплату більшу за дану суму. Медіана заробітної плати керівників, професіоналів і фахівців у грудні 2015 р. дорівнювала 5020 грн., основних робітників – 4400 грн., а допоміжних робітників – 4000 грн.

Наприкінці 2015 р. максимальна заробітна плата працівників перевищувала мінімальну в 8,87 рази, при цьому розрив зріс порівняно з попереднім роком у 2 рази. Різниця між максимальною заробітною платою і мінімальною заробітною платою за категоріями персоналу є суттєво меншою: максимальна зарплата керівників є більшою за мінімальну в 2,78 рази, професіоналів – у 1,68 рази, фахівців – у 1,55 рази, основних робітників – 1,90 рази, допоміжних робітників – 2,90 рази.

Коефіцієнт Лоренца у 2015 р. дорівнював 0,1222, що свідчить про незначний рівень концентрації заробітної плати на підприємстві. Це відображено у вигляді кривої Лоренца на рисунку 2.14.

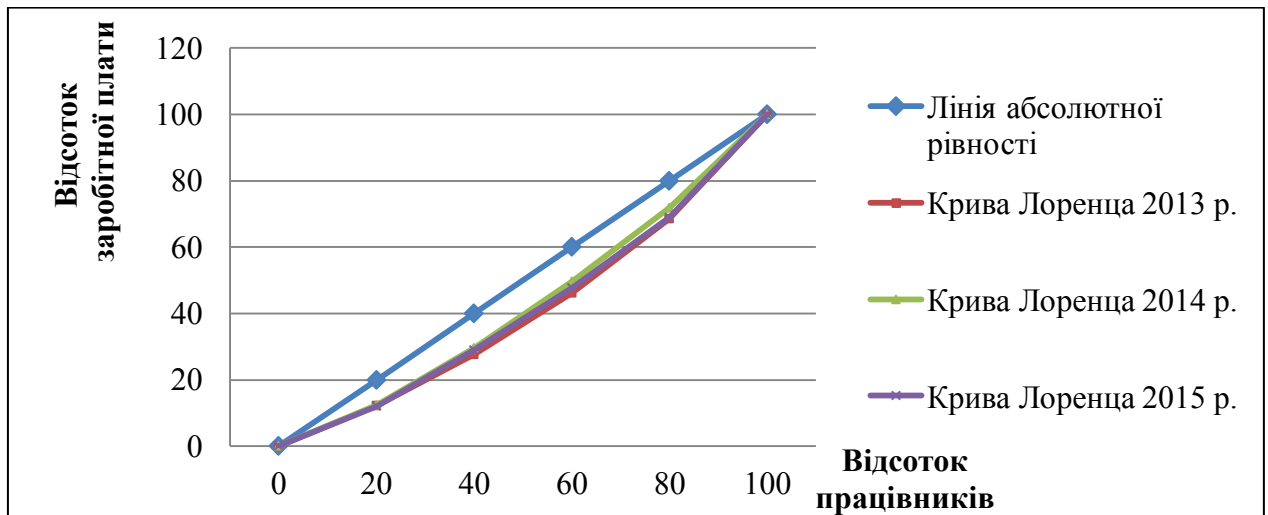


Рис. 2.14. Крива Лоренца у 2013-2015 рр. на ТОВ «КФ «Ярич»

Коефіцієнт Джині у 2015 р. дорівнював 0,1686, що підтверджує незначний рівень концентрації і відносно рівномірний розподіл заробітної плати персоналу на ТОВ «КФ «Ярич».

Загалом система матеріальної мотивації на ТОВ «КФ «Ярич» має ряд суттєвих недоліків (не відповідає стратегії та етапу життєвого циклу підприємства, неефективна система преміювання, нераціональна структура фонду оплати праці тощо) і потребує подальшого вдосконалення.

2.3. Аналіз системи нематеріальної мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич»

Застосування лише матеріальної мотивації не дає необхідного результату, оскільки у працівників, крім фізіологічних потреб (які задовольняє заробітна плата) є інші потреби вищих рівнів. Крім того, орієнтація на систему матеріальної мотивації зумовлює збільшення витрат на персонал, що є не вигідним для підприємства. Тому невід'ємною складовою системи мотивації персоналу є нематеріальна мотивація.

На ТОВ «КФ «Ярич» застосовуються такі методи нематеріальної мотивації:

1. Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей.
2. Інформування працівників про діяльність ТОВ «КФ «Ярич».
3. Увага безпосереднього керівника до думки працівників.
4. Публічне визнання успіхів працівників у роботі.
5. Проведення корпоративних заходів.
6. Санітарно-гігієнічні умови праці.
7. Режим праці.
8. Можливість кар'єрного росту.
9. Можливість підвищення кваліфікації.
10. Змістовність праці.

Постановка цілей на ТОВ «КФ «Ярич» здійснюється на основі таких принципів:

- визначення показників і термінів їх досягнення;
- досяжність цілей;
- залучення працівників до постановки цілей;
- наявність зворотного зв'язку.

Цілі підприємства встановлюються топ-менеджерами і повідомляються керівникам підрозділів. Крім того інформація про цілі діяльності підприємства доноситься до усіх працівників шляхом публікації у корпоративній газеті

«Yaguch». Керівники підрозділів і найбільш кваліфіковані працівники відділів спільно визначають цілі діяльності кожного підрозділу. На періодичних нарадах начальник кожного відділу повідомляє працівників підрозділу про цілі компанії та відділу, конкретні показники і терміни їх досягнення. Для керівників, професіоналів і фахівців їх особисті трудові цілі встановлюються на щоквартальній індивідуальній співбесіді із безпосереднім керівником. При цьому визначається чотири конкретні показники досягнення цілей, три з яких є функціональними, а один стосується професійного рівня та ділових якостей працівника. Для робітників індивідуальні трудові цілі встановлюються їх безпосередніми керівниками. Після постановки цілей керівник перевіряє правильність їх розуміння працівниками. Крім того керівник пояснює працівникам важливість реалізації цілей та їх особисту вигоду від досягнення цілей.

Постановка чітких цілей має суттєвий мотиваційний вплив на працівників, оскільки зосереджує увагу і зусилля на конкретних напрямках роботи, цілі є еталонами результатів діяльності працівників, працівник усвідомлює, що від нього очікують і яку винагороду він за це отримає.

Інформування працівників про діяльність підприємства передбачає ознайомлення із ситуацією, у якій перебуває компанія, ймовірними варіантами розвитку подій, запланованими заходами та роллю працівника у реалізації цих заходів. Це забезпечує володіння працівниками інформацією, яка необхідна для виконання функціональних обов'язків, підвищення зацікавленості працівників у вирішенні їх завдань, формування відчуття приналежності до компанії, покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Інформування працівників на ТОВ «КФ «Ярич» здійснюється шляхом проведення періодичних нарад і видання корпоративної газети «Yaguch». Наприкінці кожного року проводяться загальні збори трудового колективу, на яких топ-менеджери звітують перед працівниками про результати діяльності підприємства за рік, досягнення поставлених цілей, завдання на наступний рік. Крім того відбуваються періодичні наради працівників кожного підрозділу з

безпосереднім керівником (для підрозділів управління – кожного тижня, а для виробничих підрозділів – раз в місяць). Корпоративна газета «Yarych» випускається вкінці кожного кварталу, вона інформує співробітників про основні показники діяльності підприємства, зміну становища фірми на ринку, досягнення окремих підрозділів компанії чи працівників, соціальні ініціативи підприємства, зміни в кадровій політиці фірми тощо. Корпоративна газета згуртовує колектив, формує цілісну корпоративну культуру, ставить цілі перед працівниками, формує лояльність до компанії, що в результаті приводить до підвищення мотивації персоналу.

Увага керівника до думок працівників передбачає зворотній зв'язок і врахування пропозицій працівників. Зв'язок здійснюється у формі спілкування працівника із керівником або шляхом збирання «листівок» із скаргами, пропозиціями, ідеями працівників у спеціальні скриньки, які є у кожному відділі. Такий спосіб мотивації формує довірливу атмосферу між керівниками і працівниками, сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, забезпечує потребу працівників в увазі, дає можливість визначити незадоволені потреби працівників, демотиватори в роботі та усунути їх, реалізувати цінні ідеї працівників.

Публічне визнання успіхів працівників виражається у розповсюдженні інформації про досягнення працівників у корпоративній газеті, присвоєнні звання «Працівник року» із врученням грамот, похвалі на періодичних нарадах. Даний метод нематеріальної мотивації підвищує професійну самооцінку працівника, задоволеність працею, відчуття важливості виконаної роботи, успішності, формує бажання працювати більше і краще.

На ТОВ «КФ «Ярич» періодично організуються корпоративні заходи: святкування Дня народження ТОВ «КФ «Ярич», Нового року, організація і участь у фестивалі вуличних видів спорту «Yarych Street Fest», участь в щорічній Всеукраїнській акції «Зробимо Україну чистою», участь працівників компанії у благодійних акціях і реалізації соціальних ініціатив та ін. Корпоративні заходи сприяють визнанню працівниками цінностей компанії,

пришвидшує адаптацію нових працівників, згуртовує колектив, покращує морально-психологічний клімат в колективі, що в результаті підвищить рівень мотивації працівника і зумовить підвищення ефективності праці.

На ТОВ «КФ «Ярич» умови праці є допустимими, тобто чинники виробничого і трудового процесів не перевищують нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму працівників відновлюються протягом регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни та не шкодять здоров'ю працівників. Однак умови праці не мотивують працівників, а лише забезпечують відсутність невдоволення роботою на підприємстві (згідно двохфакторної теорії мотивації Герцберга).

Ще одним методом нематеріальної мотивації персоналу є створення можливостей для кар'єрного росту. На ТОВ «КФ «Ярич» практично відсутні можливості для просування по посадах, немає системи планування ділової кар'єри працівників. Працівники можуть посісти вищу посаду лише за наявності вакансії при використанні підприємством внутрішніх джерел пошуку персоналу. Тому даний метод мотивації не стимулює працівників до підвищення трудової активності, ефективності та якості праці.

Система підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич» недостатньо розвинена. Підприємство організовує навчання керівників і професіоналів, яке здійснюється у формі тренінгів у тренінгово-консалтинговій агенції «Технология роста». Але тренінги проводяться не систематично, лише у сферах продажу та дистрибуції, охоплюють малу кількість працівників. Для фахівців і робітників відсутні можливості для підвищення кваліфікації. Тому даний метод мотивації не впливає на рівень мотивації працівників.

Змістовність праці передбачає, що робота є творчою, достатньо складною, має кінцевий результат, приносить задоволення працівникам. На ТОВ «КФ «Ярич» змістовною є робота керівників і професіоналів, частково змістовною – фахівців. Праця робітничого персоналу є машинною, рутинною,

без чітко вираженого кінцевого результату (через технологічну спеціалізацію виробництва), що суттєво зменшує задоволення від роботи.

Загалом система нематеріальної мотивації персоналу не відповідає етапу життєвого циклу підприємства і його стратегії, оскільки практично відсутні можливості для професійного навчання та кар'єрного росту.

2.4. Оцінка ефективності системи мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич»

Система мотивації персоналу на підприємстві повинна реалізовувати такі цілі: залучати і утримувати працівників, підвищувати ефективність праці та рівень трудової дисципліни.

Відповідно до цілей системи мотивації персоналу її ефективність оцінюють за показниками випередження зростання продуктивності праці, плинності праці, використання робочого часу, трудової дисципліни (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники ефективності системи мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич»

№ з/п	Показники	2013	2014	2015
1.	Зарплатомісткість, грн.	0,05	0,05	0,04
2.	Продуктивність праці, тис. грн.	783,72	964,68	1419,12
3.	Середньорічна заробітна плата, грн.	40056	43757	59630
4.	Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці	0,96	1,13	1,08
5.	Коефіцієнт плинності кадрів, %	18,63	17,14	15,34
6.	Коефіцієнт використання робочого часу	0,96	0,97	0,92
7.	Коефіцієнт трудової дисципліни	0,05	0,03	0,03

Джерело: складено автором самостійно за [20-22; 26-28].

Зарплатомісткість у 2013-2014 рр. становила 0,05 грн., а у 2015 р. знизилась до 0,04 грн., тобто на кожну гривню прибутку від реалізації продукції припадає 0,05 грн. (0,04 грн.) витрат на оплату праці.

У 2013-2015 рр. продуктивність праці і середньорічна заробітна плата зростали, але продуктивність праці підвищувалась швидше, ніж заробітна плата (крім 2013 р.), про що свідчить коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці: у 2013 р. продуктивність праці збільшувалась на 14% повільніше, ніж заробітна плата, у 2014 р. заробітна плата на 13% випереджала підвищення продуктивності праці, а у 2015 р. – на 8% зростала швидше порівняно із середньорічною заробітною платою.

На підприємстві спостерігається високий рівень плинності кадрів, хоч він і знижується. Так, у 2013 р. коефіцієнт плинності кадрів дорівнював 18,63%, у 2014 р. – 17,14%, у 2015 р. – 15,34%. Це зумовлює дестабілізацію трудового колективу, значні витрати на персонал. Висока плинність кадрів свідчить про незадоволеність персоналу працею та системою мотивації на ТОВ «КФ «Ярич».

Ефективність використання робочого часу у 2013-2015 рр. коливалась: коефіцієнт ефективності використання робочого часу у 2013 р. дорівнював 0,96, у 2014 р. зріс до 0,97, а у 2015 р. зменшився до 0,92. Таким чином у 2015 р. робочий час використовувався найменш ефективно. Проте, якщо розглянути структуру втрат робочого часу, то видно, що основною причиною зниження ефективності використання робочого часу є збільшення кількості невідпрацьованого часу з причин тимчасової непрацездатності. Тобто, зменшення ефективності використання робочого часу зумовлене незалежними від працівників причинами і не є свідченням низької мотивації персоналу.

Протягом аналізованого періоду 2013-2015 рр. на ТОВ «КФ «Ярич» спостерігалось зміцнення трудової дисципліни, про що свідчить зниження коефіцієнта трудової дисципліни з 0,05 у 2013 р. до 0,03 у 2014 р. і 2015 р. Причиною зменшення випадків порушення трудової дисципліни, на нашу думку, є виплата премії за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків.

Отже, частина показників (зарплатомісткість, продуктивність праці, коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці, коефіцієнт трудової

дисципліни) свідчать про ефективність системи мотивації персоналу, проте все ж таки система мотивації потребує подальшого вдосконалення.

2.5. Дослідження мотиваційних установок персоналу на ТОВ «КФ «Ярич»

З метою дослідження рівня задоволеності працівників діючою системою мотивації ТОВ «КФ «Ярич» та їх трудових мотивів було проведено опитування. Опитування проводилось за допомогою анкети (додаток В). В опитуванні взяли участь 33 працівники (20% від генеральної сукупності). За категоріями персоналу респонденти розподілились таким чином: керівники – 8 осіб (24,24%), професіонали – 3 особи (9,09%), фахівці – 2 особи (6,06%), робітники – 20 осіб (60,61%), з них основні робітники – 17 осіб (51,52%), допоміжні робітники – 3 особи (9,09%). Серед опитуваних 17 осіб (51,51%) здобули професійно-технічну освіту, 5 осіб (15,15%) – неповну і базову вищу освіту, 11 осіб (33,33%) – повну вищу освіту. В опитуванні взяли участь 10 чоловіків (30,30%) та 23 жінки (69,70%).

Однією з умов дієвості мотиваційної системи на підприємстві є поінформованість працівників про елементи системи мотивації, показники і умови для отримання винагород.

Результати анкетування працівників про їх поінформованість про систему мотивації на ТОВ «КФ «Ярич» подано в таблиці 2.13 і відображено на рисунку 2.15.

Як свідчать результати дослідження, 33,33% працівників поінформовані про систему мотивації, а 66,67% поінформовані частково. Рівень знань про систему мотивації на підприємстві відрізняється за категоріями персоналу. Найбільш обізнаними про систему мотивації є керівники. Серед них поінформованими є 37,5%, а частково поінформованими 62,5%. Серед робітників питома вага поінформованих про систему мотивації становить 35%, а частково поінформованих – 65%.

Таблиця 2.13

**Рівень поінформованості працівників про систему мотивації персоналу на
ТОВ «КФ «Ярич», %**

	Поінформовані	Частково поінформовані	Не поінформовані
Весь персонал	33,33	66,67	-
Керівники	37,50	62,50	-
Професіонали	33,33	66,67	-
Фахівці	-	100,00	-
Робітники	35,00	65,00	-
Основні робітники	35,29	64,71	-
Допоміжні робітники	33,33	66,67	-

Варіант відповіді «поінформовані» обрали 33,33% професіоналів, а «частково поінформовані» – 66,67%. Найменш поінформованими про систему мотивації є фахівці (100% опитаних фахівців є частково поінформованими). Позитивним є те, що немає працівників, які були б абсолютно не поінформовані про систему мотивації на ТОВ «КФ «Ярич».

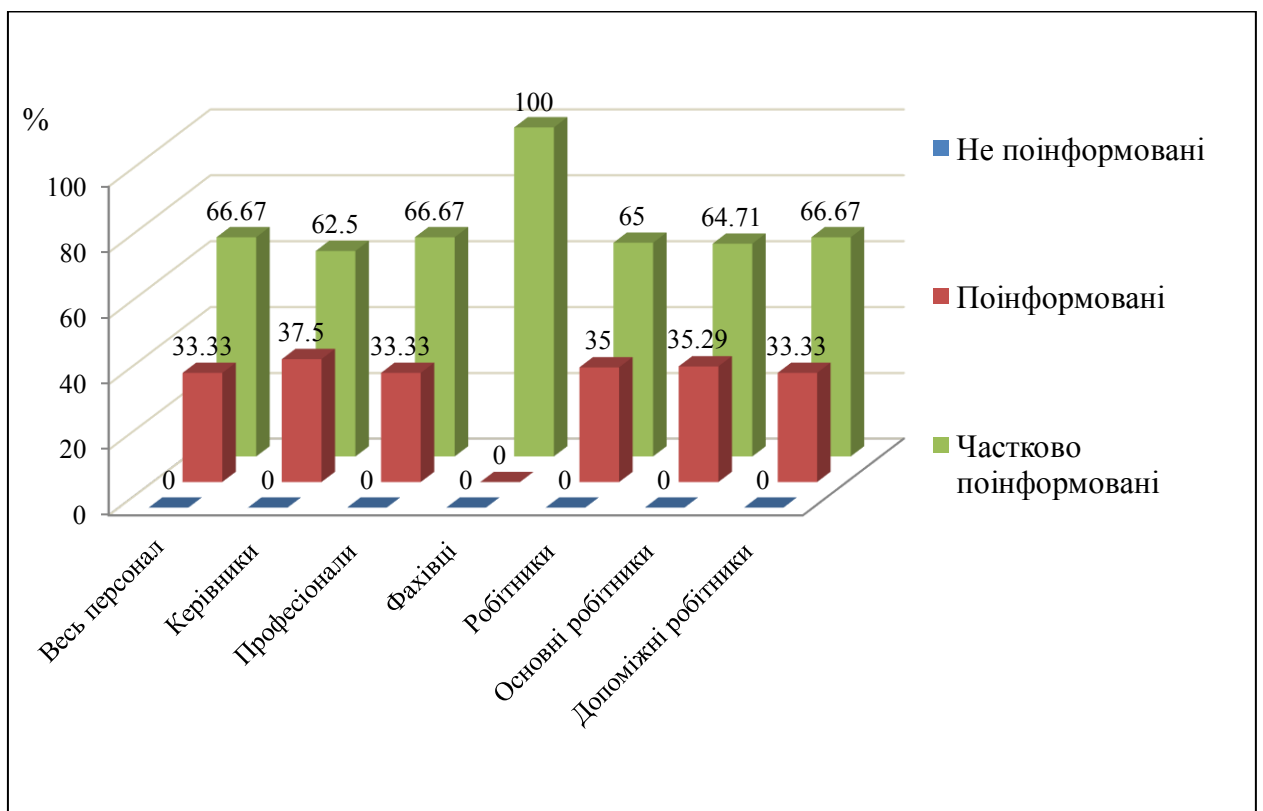


Рис. 2.15. Рівень поінформованості працівників про систему мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич»

Під час дослідження було виявлено, що частина працівників ознайомлюється із системою мотивації на підприємстві під час найму на роботу при укладанні трудового договору, проте більшість працівників отримують інформацію про мотиваційну систему від колег і з власного досвіду впродовж трудової діяльності в компанії.

Отже, відсутність внутрішньо-правових актів у сфері мотивації на ТОВ «КФ «Ярич» призводить до недостатньої поінформованості працівників про систему мотивації і, як наслідок, до зниження її мотиваційного впливу.

Іншою умовою, за якої мотиваційна система буде дієвою, є її зрозумілість для працівників.

Результати анкетування працівників на ТОВ «КФ «Ярич» щодо розуміння ними системи мотивації на підприємстві подано в таблиці 2.14 і на рисунку 2.16.

Таблиця 2.14

**Рівень розуміння працівниками системи мотивації персоналу
на ТОВ «КФ «Ярич», %**

	Розуміють	Частково розуміють	Не розуміють
Весь персонал	24,24	75,76	-
Керівники	37,50	62,50	-
Професіонали	-	100,00	-
Фахівці	-	100,00	-
Робітники	25,00	75,00	-
Основні робітники	23,53	76,47	-
Допоміжні робітники	33,33	66,67	-

Система мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич» є зрозумілою для 24,24% працівників і частково зрозумілою для 75,76% персоналу. Найкраще систему мотивації розуміють керівники (для 37,5% керівників система мотивація є зрозумілою і для 62,5% – частково зрозумілою). Серед робітників 25% розуміють систему мотивації, а 25% розуміють частково. Усі опитані професіонали та фахівці розуміють систему мотивації лише частково. Для

жодного працівника на підприємстві система мотивації персоналу не є незрозумілою.

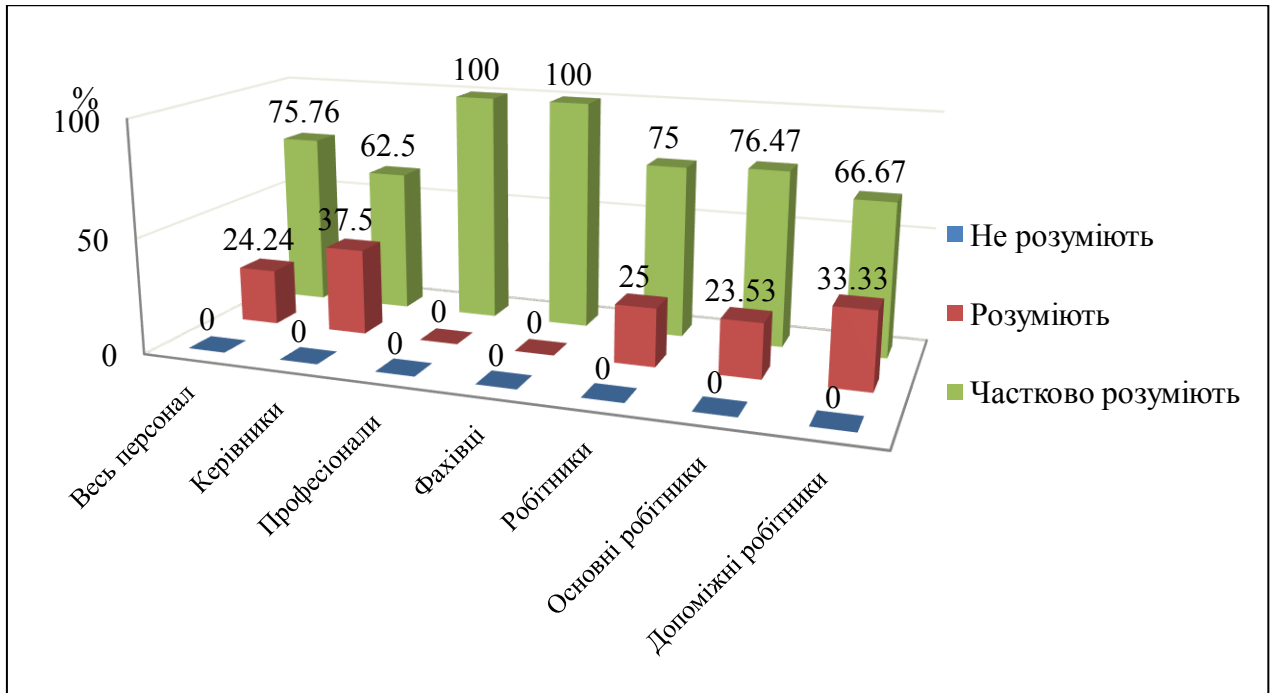


Рис. 2.16. Рівень розуміння працівниками системи мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич»

Ще однією умовою, яка забезпечує високий рівень мотивації персоналу, є відповідність системи мотивації персоналу потребам, інтересам і характеристикам працівників. Лише задоволеність системою мотивації сприяє підвищенню ефективності, якості праці, трудової активності.

Рівень задоволеності працівників системою мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич» відображено у таблиці 2.15 і на рисунку 2.17.

На підприємстві спостерігається низький рівень задоволеності персоналу системою мотивації. Так, задоволеними мотиваційною системою є 21,21% працівників, частково задоволеними – 42,43% і не задоволеними – 36,35% працівників. Серед керівників система мотивації задовольняє 25% працівників, частково задовольняє 50% працівників і не задовольняє 25% працівників. Варіант відповіді «задоволені» обрали 33,33% професіоналів, а варіант «частково задоволені» – 66,67% професіоналів. Серед фахівців відсутні працівники, що задоволені системою мотивації, а частка тих, хто

частково задоволений і не задоволений становить по 50%. Найбільша частка робітників є незадоволеною системою мотивації (45%), частково задоволеними є 35% робітників, а задоволеними – 20%.

Таблиця 2.15

**Рівень задоволеності працівників системою мотивації персоналу
на ТОВ «КФ «Ярич», %**

	Задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
Весь персонал	21,21	42,43	36,36
Керівники	25,00	50,00	25,00
Професіонали	33,33	66,67	-
Фахівці	-	50,00	50,00
Робітники	20,00	35,00	45,00
Основні робітники	17,65	35,29	47,06
Допоміжні робітники	33,33	33,33	33,33

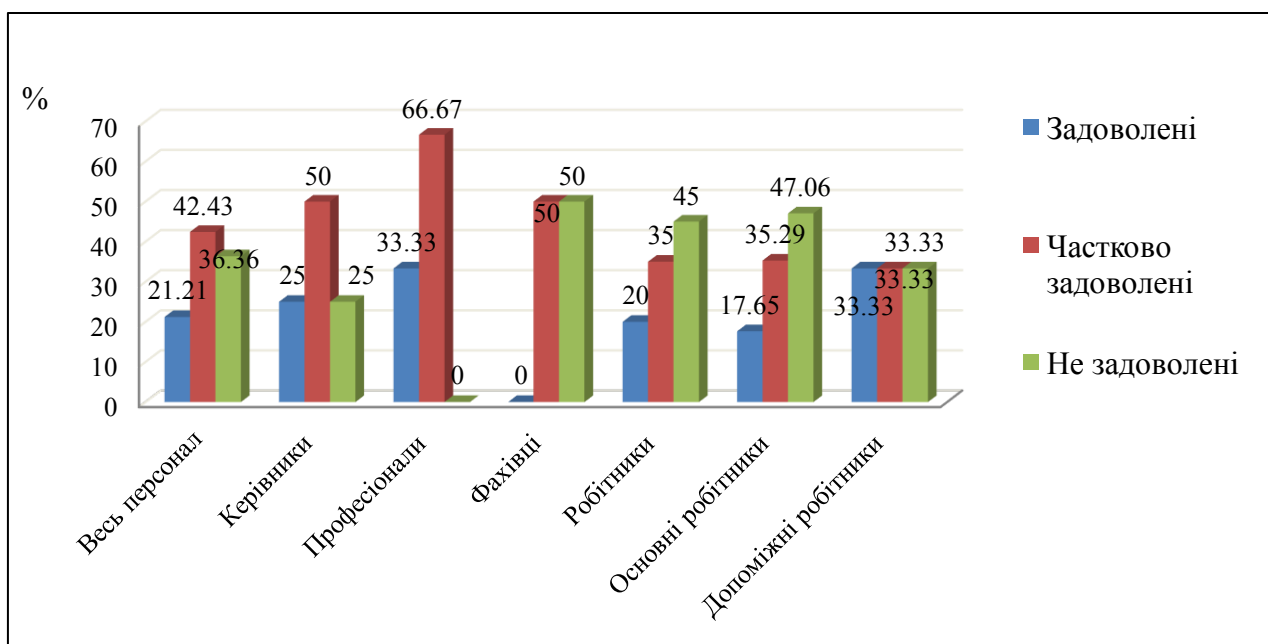


Рис. 2.17. Рівень задоволеності працівників системою мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич»

Проаналізуємо як працівники оцінюють окремі складові системи мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Оцінка працівниками окремих складових системи мотивації персоналу на
ТОВ «КФ «Ярич»**

	Весь персонал	Керівники	Професіонали	Фахівці	Робітники	Основні робітники	Допоміжні робітники
Система оплати праці	3,3	4,3	4,0	4,5	2,9	2,9	3,0
Розмір заробітної плати	3,5	4,0	3,7	3,5	3,3	3,2	3,7
Режим праці	3,2	3,5	3,3	3,5	3,1	3,0	3,7
Можливість кар'єрного росту	1,3	2,0	1,7	2,0	1,4	1,8	0,7
Можливість підвищення кваліфікації	0,5	1,5	1,3	0,5	0,0	0,0	0,0
Зміст роботи	2,8	4,3	4,3	3,5	2,0	2,0	2,0
Корпоративні заходи	3,9	3,5	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Санітарно-гігієнічні умови праці	4,4	4,4	4,3	4,5	4,4	4,4	4,3
Система цілеутворення	4,1	4,4	4,3	4,5	3,9	3,9	3,7
Система інформування	4,3	4,5	4,3	4,5	4,3	4,3	4,3
Публічне визнання заслуг	4,4	4,5	4,3	4,5	4,4	4,4	4,3
Увага керівника до думки працівника	4,2	4,6	4,3	4,5	4,0	4,0	4,0
Відносини з колегами	3,8	3,9	4,3	4,5	3,9	3,9	4,0

Систему оплати праці на ТОВ «КФ «Ярич» оцінили у 3,3 бала. При цьому найбільше задоволені системою оплати праці фахівці (4,5 бала), а найменш задоволені допоміжні робітники (2,7 бала). Керівники оцінили систему оплати праці у 4,3 бала, професіонали – 4 бали, а основні робітники – 3 бали.

Розмір заробітної плати на ТОВ «КФ «Ярич» отримав 3,5 бала. Задоволеність керівників рівнем заробітної плати становить 4 бали, професіоналів – 3,7 бала, фахівців – 3,5 бала, основних робітників 3,2 бала, допоміжних робітників – 3,7 бала.

Задоволеність режимом праці становить 3,2 бала. Керівники і фахівці оцінили режим роботи у 3,5 бала, професіонали – у 3,3 бала, основні робітники – у 3 бали, а допоміжні робітники – у 3,7 бала.

Можливість кар'єрного росту на ТОВ «КФ «Ярич» є низькою і оцінена працівниками у 1,3 бала. Найбільші можливості кар'єрного росту, за результатами анкетування, у керівників і фахівців (по 2 бали), а найнижчі у

допоміжних робітників (0,7 бала). Професіонали задоволені можливостями кар'єрного росту на 1,7 бала, а основні робітники на 1,8 бала.

Можливість підвищення кваліфікації оцінена працівниками у 0,5 бала. Найбільше, порівняно з іншими категоріями персоналу, можливостями навчання на ТОВ «КФ «Ярич» задоволені керівники (1,5 бала), дещо менше – професіонали (1,3 бали). Фахівці оцінили систему навчання на підприємстві у 0,5 бала. Для робітників (основних та допоміжних) відсутня можливість підвищення кваліфікації (0 балів).

Загалом працівники ТОВ «КФ «Ярич» оцінили свою роботу як посередньо змістовну (2,8 бали). Найбільшою змістовністю характеризується робота керівників і професіоналів (по 4,3 бала). Фахівці оцінили змістовність праці у 3,5 бала. Найнижчий рівень змістовності роботи у основних і допоміжних робітників (по 2 бали).

Корпоративними заходами працівники задоволені на 3,9 бала. Усі категорії працівників оцінили даний інструмент мотивації у 4 бали, а керівники – у 3,5 бала.

Санітарно-гігієнічні умови праці на ТОВ «КФ «Ярич» працівники оцінили у 4,4 бала. За категоріями персоналу найсприятливішими умови праці є для фахівців (4,5 бала), керівників (4,4 бала) і професіоналів (4,3 бала). Робітники умовами праці задоволені дещо менше. Основні робітники оцінили їх у 3,4 бала, а допоміжні – у 4,3 бала.

Система постановки цілей, на думку працівників, заслуговує 4,1 бала. Керівники оцінили її у 4,4 бала, професіонали – у 4,3 бала, фахівці – у 4,5 бала, основні робітники – у 3,9 бала, допоміжні робітники у 3,7 бала.

Працівники загалом задоволені системою інформування про діяльність підприємства і оцінили її у 4,3 бала. Усі категорії працівників оцінили систему інформування у 4,3 бали, а керівники і фахівці – у 4,5 бала.

Публічне визнання заслуг працівників на ТОВ «КФ «Ярич», згідно результатів опитування, оцінюється працівниками у 4,4 бала. Найбільше задоволені даним інструментом мотивації керівники і фахівці (оцінили його у

4,5 бала), дещо менше – основні робітники (4,4 бала) і найнижчу оцінку поставили професіонали та допоміжні робітники – по 4,3 бала.

Рівень задоволеності увагою керівництва до думки працівників становить 4,2 бала. Керівництво найбільш уважне до думки керівників (4,6 бала) та фахівців (4,5 бала), дещо менше до думки професіоналів (4,3 бала). Найнижчою кількістю балів оцінили даний метод мотивації основні та допоміжні робітники (по 4 бали).

Відносини з колегами, за оцінками працівників, отримали 3,8 бала. Задоволеність керівників відносинами з колегами становить 3,9 бала, професіоналів – 4,3 бала, фахівців – 4,5 бала, основних робітників – 3,9 бала, допоміжних робітників – 4 бали.

Результати оцінювання працівниками складових системи мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич» наочно відображено на рис. 2.18.

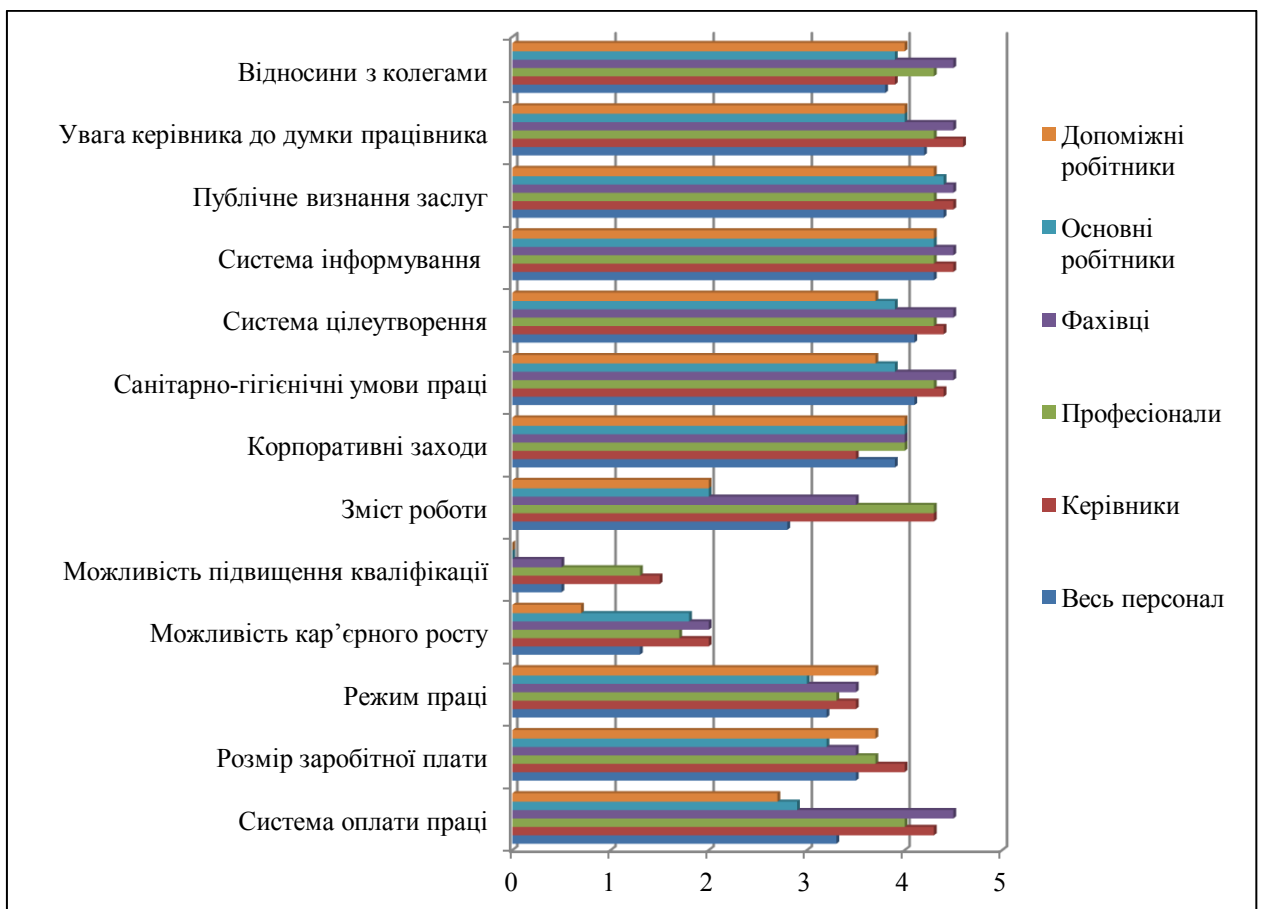


Рис. 2.18. Результати оцінювання працівниками окремих складових системи мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич»

Оплата праці буде здійснювати мотиваційний вплив, якщо буде сприйматися працівниками як справедлива. Оцінка працівниками справедливості оплати праці подана в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Оцінка справедливості оплати праці на ТОВ «КФ «Ярич»

	Справедлива	Несправедлива	Важко відповісти
Весь персонал	33,33	42,42	24,25
Керівники	25,00	50,00	25,00
Професіонали	33,33	33,33	33,33
Фахівці	50,00	50,00	-
Робітники	35,00	45,00	20,00
Основні робітники	35,29	41,18	23,53
Допоміжні робітники	33,33	33,33	33,33

В основному працівники оцінюють оплату праці як несправедливу (42,42%), третя частина персоналу вважає її справедливою (33,33%) і 24,25% не змогли відповісти. Половина керівників вказують на несправедливість оплати праці, а інша половина розділили свої відповіді порівну між варіантами відповідей «справедлива» та «важко відповісти». Професіонали та допоміжні робітники однаково оцінили справедливість оплати праці: 33,33% вважають її справедливою, 33,33% – несправедливою, 33,33% не можуть відповісти. Половина фахівців оцінила оплату праці як справедливу, а інша половина як несправедливу. Серед основних робітників оплату праці справедливою вважає 35,29%, несправедливою – 41,18%.

Отже, за результатами опитування працівників щодо оцінки ними системи мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич» можна зробити висновки про недостатню поінформованість працівників про систему мотивації, недостатній рівень розуміння працівниками системи мотивації, середній рівень задоволеності системою мотивації, несправедливість оплати праці.

Метою другої частини опитування було з'ясувати пріоритетні інструменти мотивації для працівників. Працівникам було запропоновано обрати серед переліку інструментів мотивації ті, які найбільше спонукають їх до ефективної

роботи та підвищують рівень задоволеності роботою на підприємстві (табл. 2.18).

Як показують результати дослідження, найбільше працівники підприємства зацікавлені у отриманні премій за результати і якість роботи, безкоштовних обідах, високому рівні заробітної плати, транспортуванні на роботу і з роботи, медичному страхуванні. Також для працівників важливо працювати у комфортних умовах праці, мати можливості для навчання та кар'єрного зростання, брати участь в управлінні підприємством та корпоративних заходах. До ефективнішої трудової діяльності працівник мотивує і сама робота, якщо вона є цікавою, творчою, має виражений кінцевий результат, перед працівником поставлені чіткі досяжні цілі, він володіє інформацією про діяльність підприємства, підрозділу, наявний зворотній зв'язок. Дещо менше працівники зацікавлені у оплаті абонементів у спортзал, хороших стосунках із співробітниками та гнучкому графіку роботи, компенсації вартості службових поїздок, оплаті мобільного зв'язку. Такі результати дослідження пояснюються впливом професійної, статевої та вікової структури респондентів, специфікою функціональних обов'язків.

¶ Таблиця 2.18

Пріоритетні інструменти мотивації для працівників ТОВ «КФ «Ярич»

Категорія персоналу Інструмент мотивації	Весь персонал	Керівники	Професіонали	Фахівці	Робітники	Основні робітники	Допоміжні робітники
Гідний рівень заробітної плати	75,76	62,50	66,67	100,00	75,00	76,47	100,00
Премії за результати та якість роботи	81,82	87,50	66,67	50,00	85,00	82,35	100,00
Безкоштовні обіди	78,79	62,50	66,67	100,00	85,00	82,35	100,00
Транспортування на роботу і з роботи	72,73	12,50	33,33	100,00	100,00	100,00	100,00
Надання службового автомобіля	-	-	-	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.18

Медичне страхування	72,73	62,50	66,67	100,00	60,00	58,82	66,67
Пенсійне страхування	3,03	33,33	-	-	-	-	-
Оплата путівок на санаторно-курортне лікування	30,30	37,50	33,33	-	15,00	17,65	-
Пільгові кредити	-	-	-	-	-	-	-
Оплата членства в професійних об'єднаннях	-	-	-	-	-	-	-
Оплата абонементів в спортзал	45,45	37,50	66,67	50,00	45,00	47,06	33,33
Компенсація вартості службових поїздок в межах Львівської обл.	15,15	50,00	33,33	-	-	-	-
Оплата мобільного зв'язку	12,12	37,50	33,33	-	15,00	11,76	33,33
Чіткість поставлених завдань	72,73	100,00	100,00	100,00	55,00	52,94	66,67
Цікава, творча робота з конкретним результатом	57,58	100,00	100,00	50,00	35,00	41,18	-
Можливість кар'єрного зростання	48,49	75,00	100,00	-	35,00	35,29	33,33
Комфортні умови праці	69,70	75,00	66,67	100,00	65,00	64,71	66,67
Можливість професійного розвитку	63,64	100,00	100,00	50,00	45,00	47,06	33,33
Визнання результатів роботи керівником	63,64	50,00	33,33	50,00	75,00	76,47	66,67
Хороші стосунки із співробітниками	45,45	37,50	33,33	50,00	14,29	41,18	100,00
Гнучкий робочий графік	24,24	75,00	66,67	-	-	-	-
Наявність зворотного зв'язку	63,64	50,00	66,67	50,00	70,00	64,71	100,00
Участь в управлінні підприємством	51,52	100,00	33,33	50,00	35,00	35,29	33,33
Володіння інформацією	54,55	100,00	33,33	50,00	40,00	41,18	33,33
Корпоративні заходи	67,58	87,5	66,67	50,00	45,00	47,05	33,33

Проте пріоритетні інструменти мотивації відрізняються залежно від категорій персоналу. Так, керівників найбільше стимулює до роботи володіння інформацією, участь в управлінні, чіткі цілі, цікава і творча робота, можливості професійного розвитку і кар'єрного зростання, премії, гнучкий графік роботи, проведення корпоративних заходів, комфортні умови праці. Професіонали найбільше зацікавлені у виконанні цікавої і творчої роботи, чіткому цілеутворенні, можливостях професійного розвитку та кар'єрного зростання. Найбільше фахівців обрали такі варіанти відповідей, як гідний рівень заробітної плати, безкоштовні обіди, медичне страхування, постановка чітких і досяжних цілей, комфортні умови праці. Для робітників

пріоритетними є гідний рівень заробітної плати, премії, безкоштовні обіди, транспортування на роботу і з роботи, визнання керівником результатів роботи, зворотній зв'язок.

Отримані результати опитування будуть основою для вдосконалення системи мотивації персоналу.

Висновки до розділу 2

ТОВ «КФ «Ярич» – виробник галетного печива та тортів, для якого характерні сильні конкурентні позиції на ринку, сучасні технології та висока якість продукції. Для фінансового стану підприємства характерні зростання фінансових результатів, низький рівень управління витратами, низький рівень рентабельності, низький рівень фінансової стійкості, достатньо високий рівень ділової активності, досить низький рівень платоспроможності. Підприємство достатньо забезпечене майном, проте воно є застарілим і зношеним.

Система матеріальної мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич» представлена лише системою оплати праці. Оплата праці здійснюється за погодинно-преміальною системою, яка відповідає особливостям виробничо-трудових процесів на підприємстві. Однак премії, які виплачуються робітникам, не орієнтовані на досягнення високих кінцевих результатів. Фонд оплати праці на підприємстві зростає, проте його структура є неоптимальною. Середня заробітна плата на підприємстві перевищує середню заробітну плату на ринку праці. Заробітна плата на ТОВ «КФ «Ярич» зростає швидшими темпами, ніж в галузі, регіоні чи країні, але повільніше, ніж темп інфляції. На підприємстві відсутня нерівномірність у оплаті праці.

Система нематеріальної мотивації на підприємстві охоплює широкий перелік методів (постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей, інформування працівників про діяльність підприємства, увага безпосереднього керівника до думки працівників, публічне визнання успіхів працівників у роботі, проведення корпоративних заходів, санітарно-гігієнічні умови праці,

режим праці, можливість кар'єрного росту, можливість підвищення кваліфікації, змістовність праці), проте частина з них потребує розвитку і вдосконалення. Зокрема якість таких методів, як режим праці, можливість кар'єрного росту, можливість підвищення кваліфікації та змістовність праці викликають невдоволення у працівників.

Під час аналізу ефективності системи мотивації на підприємстві з'ясовано, що продуктивність праці зростала швидшими темпами порівняно із заробітною платою (що відповідає одному з основних принципів оплати праці), рівень плинності кадрів на підприємстві є дуже високим, хоч і зменшується, спостерігається зміцнення трудової дисципліни працівників.

Результати опитування працівників щодо оцінки ними системи мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич» свідчать, що працівники недостатньо поінформовані про систему мотивації; система мотивації є недостатньо зрозумілою для працівників; лише незначна частина працівників задоволена системою мотивації; найбільше працівники задоволені системою визнання заслуг, умовами праці, системою інформування на підприємстві, увагою керівника до думки працівників, системою постановки цілей; найменш розвинутими складовими системи мотивації є можливість підвищення кваліфікації, можливості кар'єрного росту та зміст роботи.

Загалом система мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич» потребує подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ТОВ «КФ «ЯРИЧ»

3.1. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич»

Система мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич» має ряд суттєвих недоліків, що знижує трудову активність, продуктивність праці та якість роботи працівників, перешкоджає досягненню максимальних кінцевих результатів діяльності підприємства.

З метою вирішення цих проблем пропонуємо проект удосконаленої системи мотивації персоналу на ТОВ «КФ «Ярич».

Для того, щоб система мотивації була ефективною вона повинна відповідати стратегії підприємства та стратегії управління персоналом, цілям підприємства.

ТОВ «КФ «Ярич» дотримується стратегії росту, яка передбачає нарощування конкурентних переваг за рахунок виходу на нові ринки, диверсифікації, постійних нововведень. При стратегії росту стратегія управління персоналом орієнтована на формування системи мотивації, справедливу винагороду, формування сприятливого психологічного клімату, підвищення кваліфікації та компетентності персоналу, сприяння кар'єрному росту працівників. Крім того перед підприємством визначені такі цілі: відмінна якість, збільшення обсягів продажу, зростання прибутку, вихід на нові зарубіжні ринки. Тому при формуванні системи мотивації на ТОВ «КФ «Ярич» будемо обирати методи та інструменти мотивації, які відповідатимуть стратегіям та сприятимуть досягненню цілей підприємства.

Структура проекту системи мотивації подана на рисунку 3.1.

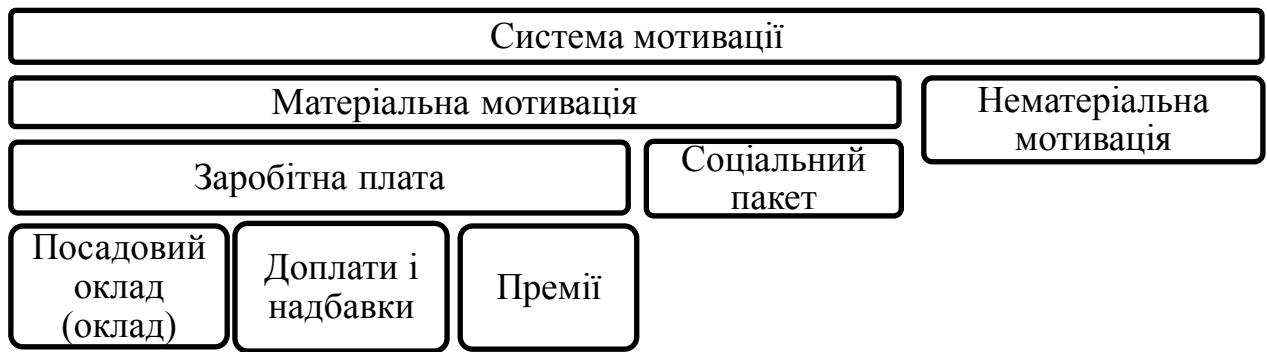


Рис. 3.1. Структура проекту системи мотивації на ТОВ «КФ «Ярич»

Нарахування основної заробітної плати пропонуємо здійснювати на основі використання грейдової системи оплати праці, за якої рівень оплати праці залежить від цінності посади для підприємства.

Для формування грейдової системи оплати праці перш за все необхідно здійснити аналіз робіт, які виконують працівники на кожній посаді. Аналіз робіт дає змогу отримати інформацію про зміст, складність, методи роботи, завдання та обов'язки працівника, умови праці, вимоги до кваліфікації та характеристик працівника тощо. Для аналізу робіт використовувався метод вивчення документів (посадових інструкцій).

Розмір заробітної плати за грейдовою системою залежить від цінності посади для підприємства. Тому наступним етапом грейдування є визначення значущості посад, яке пропонуємо здійснювати за допомогою факторно-балового методу.

Для оцінювання посади на підприємстві необхідно обрати критерії, за якими буде проводитись оцінка. Для оцінювання посад на ТОВ «КФ «Ярич» ми обрали такі критерії: управління працівниками, відповідальність, самостійність, досвід роботи, знання, складність роботи, вклад в досягнення цілей підприємства.

Наступним кроком є розроблення описових рівнів оцінювання посад за факторами. Пропонуємо встановити п'ять рівнів оцінювання посад, які позначимо латинськими літерами А-Е (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Фактори оцінювання посад за грейдовою системою оплати праці

	А	В	С	Д	Е
Управління працівниками	Нема підлеглих	Немає прямих підлеглих; координує роботу інших працівників	Здійснює управління групою працівників	Здійснює управління підрозділом	Здійснює управління групою підрозділів
Відповідальність	Відповідальність лише за результати своєї роботи; відсутня фінансова відповідальність	Відповідальність за фінансові результати регулярних дій в межах функціональних обов'язків	Прийняття рішень, що визначають фінансові результати підрозділу; відносно вузький сегмент контролюючих параметрів	Повна відповідальність за фінансові результати роботи підрозділу, за матеріальні цінності, витрати в межах бюджету відділу; відповідальність за діяльність підлеглих	Повна відповідальність за досягнення цілей підприємства, фінансові результати роботи підприємства, його імідж на ринку
Самостійність	Немає необхідності приймати самостійні рішення; робота регламентована інструкціями; постійний контроль за роботою	Приймаються типові рішення під контролем керівника, а нестандартні ситуації вирішуються керівником	Планування і організація роботи, прийняття типових рішень здійснюється самостійно; постановка цілей і прийняття рішень проводяться керівником	Працівник самостійно встановлює цілі та завдання відповідно до цілей підрозділу та підприємства; відсутній контроль керівництва	Працівник встановлює цілі діяльності підрозділу; приймає участь у розробці стратегії підприємства
Досвід роботи	Досвід роботи не потрібен; необхідний невеликий досвід роботи (до 1 року)	Необхідний досвід роботи не менше 1 року	Необхідний досвід роботи не менше 2 років	Необхідний досвід роботи не менше 3 років	Необхідний великий досвід роботи не тільки в даній сфері, а й в суміжних напрямках
Знання	Не потрібна професійна підготовка; достатньо інструктажу для виконання рутинних робіт, що повторюються	Середня професійна освіта без додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань	Середня професійна освіта; необхідні додаткові вузькоспеціалізовані професійні знання	Вища освіта без додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань	Вища освіта; необхідні додаткові вузькоспеціалізовані професійні знання
Складність роботи	Одноманітна робота, постійне виконання одиничних операцій	Виконання декількох функцій, які не потребують суттєвих зусиль	Різноманітна, творча робота; вибір шляхів вирішення поставлених завдань	Робота потребує творчого підходу, пов'язана з виявленням, постановкою проблем, розробкою шляхів їх вирішення	Робота пов'язана із стратегією розвитку напрямку робіт, інтеграцією підходів до вирішення проблем різних підрозділів
Вклад в досягнення цілей підприємства	Опосередкований вклад через забезпечення роботи інших працівників	Відносно незначний вклад за рахунок якості роботи	Середній вклад в досягнення цілей підприємства за рахунок власного професіоналізму	Суттєвий вклад через вирішення стратегічних питань, що визначають досягнення цілей підприємства	Розробка стратегії, цілей і шляхів їх досягнення

Необхідно визначити вагомість кожного фактору оцінювання. Для цього потрібно розподілити 100% між усіма факторами із врахуванням їх значущості (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Коефіцієнти вагомості факторів оцінювання посад

№	Фактор оцінювання посад	Коефіцієнт вагомості, %
1.	Управління працівниками	16
2.	Відповідальність	16
3.	Самостійність	12
4.	Досвід роботи	12
5.	Знання	12
6.	Складність роботи	16
7.	Вклад в досягнення цілей організації	16
	Всього	100

Коефіцієнти вагомості візьмемо за максимальну кількість балів для відповідних факторів і розподілимо оцінки за рівнями з однаковими кроками (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Балова шкала оцінювання посад

		Рівень оцінки				
		A	B	C	D	E
1.	Управління працівниками	0	4	8	12	16
2.	Відповідальність	0	4	8	12	16
3.	Самостійність	0	3	6	9	12
4.	Досвід роботи	0	3	6	9	12
5.	Знання	0	3	6	9	12
6.	Складність роботи	0	4	8	12	16
7.	Вклад в досягнення цілей організації	0	4	8	12	16

Після цього необхідно оцінити посади за обраними факторами і підсумувати кількість балів за кожною посадою (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати оцінювання посад

Посада	Оцінка за факторами оцінки посад							Сума балів
	1	2	3	4	5	6	7	
Генеральний директор	16	16	12	12	12	16	16	100
Радник генерального директора	16	16	9	9	9	16	16	91
Асистент керівника	0	4	3	6	9	8	4	34
Інженер з охорони праці	0	4	6	3	9	4	4	26
Директор з маркетингу	12	12	12	12	9	16	16	88
Начальник відділу маркетингу	12	8	9	9	9	12	12	71
Менеджер з маркетингу	0	4	6	3	9	12	12	48
Директор комерційний	12	12	12	12	9	16	16	88
Менеджер із збуту	0	4	6	3	9	8	12	44
Менеджер із зовнішньоекономічної діяльності	0	8	6	6	9	12	12	53
Старший менеджер із збуту	4	8	6	6	9	12	12	57
Директор з логістики та постачання	12	12	12	12	9	16	12	85
Менеджер з постачання	0	4	6	3	9	8	8	38
Менеджер з транспортної логістики	0	4	6	3	9	8	8	38
Комірник	0	4	3	3	6	4	4	24
Директор фінансовий	12	12	12	12	9	16	16	88
Заступник директора фінансового з юридичних питань	4	8	9	9	9	12	8	59
Головний бухгалтер	8	12	9	9	9	12	12	70
Заступник головного бухгалтера	8	12	6	6	9	8	8	57
Економіст з фінансової роботи	0	8	6	3	9	8	8	42
Бухгалтер	0	8	3	3	9	4	4	31
Фінансовий менеджер	0	8	6	6	9	12	12	53
Начальник відділу інформаційних технологій	8	12	9	9	9	12	4	67
Адміністратор системи	0	4	6	3	9	8	4	34
Енергетик	8	4	6	6	9	8	8	49
Інженер-електронік	0	4	6	3	9	8	0	30
Слюсар-електрик з ремонту устаткування	0	0	0	0	3	4	0	7
Оператор котельної	0	0	0	0	3	4	0	7
Головний механік	8	4	6	6	9	8	8	49
Слюсар-ремонтник	0	0	0	0	3	4	0	7
Налагоджувальник устаткування	0	0	0	0	3	4	0	7
Інспектор з кадрів	0	4	6	3	6	8	8	35
Провідний інженер з якості	8	12	9	6	9	12	12	66
Технік-лаборант	0	4	3	3	6	4	4	24
Мікробіолог	0	4	3	3	6	4	4	24
Інженер з якості	0	4	3	3	9	8	8	35
Інженер-технолог	0	8	9	6	9	12	12	56
Начальник дільниці	12	12	9	9	6	8	8	64
Майстер	8	8	6	6	6	8	4	46
Координатор зміни	4	4	3	6	3	4	4	30
Оператор головного пульта керування	0	4	0	3	3	4	4	18
Оператор лінії у виробництві харчової продукції	0	4	0	3	3	4	4	18
Оператор розфасовувально-пакувального автомата	0	0	0	3	0	0	4	7
Оформлювач готової продукції	0	0	0	3	3	4	4	14
Вальцювальник сировини та напівфабрикатів	0	0	0	3	3	0	4	10
Бісквітник	0	0	0	3	3	4	4	14
Пекар	0	0	0	3	3	4	4	14
Різальник харчової продукції	0	0	0	3	0	4	4	11
Кондитер	0	0	0	6	3	4	4	17
Машиніст збивальних машин	0	0	0	3	3	4	4	14
Рецептурник	0	0	0	3	3	4	4	14
Машиніст тістомісильних машин	0	0	0	3	3	4	4	14
Ліфтер	0	0	0	0	0	4	0	4
Укладальник-пакувальник	0	0	0	0	0	4	0	4
Транспортувальник	0	0	0	0	0	4	0	4

За результатами оцінювання посад доцільно проаналізувати відповідність рівня основної заробітної плати цінності посад шляхом побудови лінії тренду (рис. 3.2).

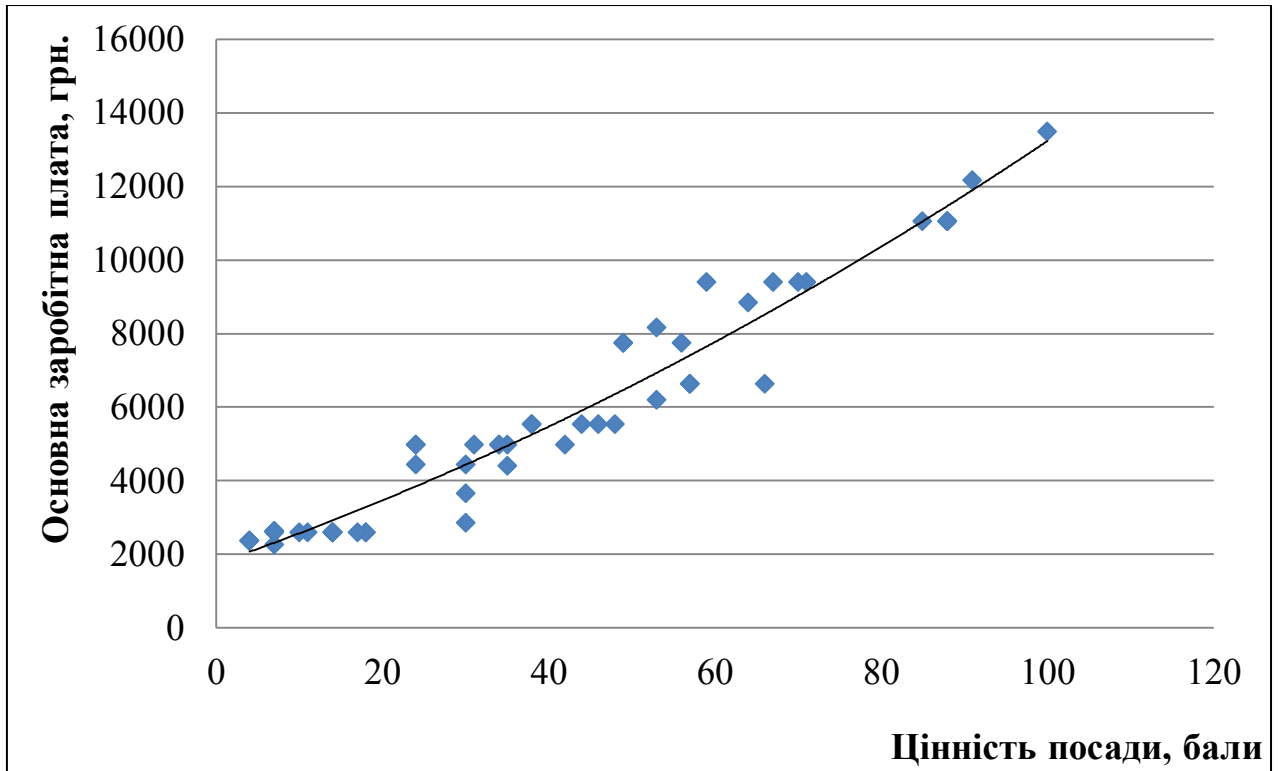


Рис. 3.2. Залежність основної заробітної плати від цінності посади

У випадку, якщо основна заробітна плата відповідала б цінності посади, всі точки лежали б на лінії тренду. Проте, як видно з рисунку 3.2, спостерігається невідповідність заробітної плати окремих посад їх цінності (заробітна плата посад, точки яких розташовані над лінією тренду, є завищеною, а тих, що розміщені під лінією тренду, є заниженою).

Наступним етапом розробки грейдової системи оплати праці є формування грейдів. Для цього необхідно проранжувати посади за їх цінністю і розділити на групи (грейди) залежно від кількості набраних балів та з врахуванням категорії (професійної групи) персоналу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Формування грейдів за результатами оцінювання посад

Грейд	Посада	Сума балів
7 грейд	Генеральний директор	100
	Радник генерального директора	91
	Директор з маркетингу	88
	Директор комерційний	88
	Директор фінансовий	88
	Директор з логістики та постачання	85
6 грейд	Начальник відділу маркетингу	71
	Головний бухгалтер	70
	Начальник відділу інформаційних технологій	67
	Провідний інженер з якості	66
	Начальник дільниці	64
	Заступник директора фінансового з юридичних питань	59
	Старший менеджер із збуту	57
	Заступник головного бухгалтера	57
	Інженер-технолог	56
	Менеджер із зовнішньоекономічної діяльності	53
	Фінансовий менеджер	53
5 грейд	Енергетик	49
	Головний механік	49
	Менеджер з маркетингу	48
	Майстер	46
	Менеджер із збуту	44
	Економіст з фінансової роботи	42
	Менеджер з постачання	38
	Менеджер з транспортної логістики	38
4 грейд	Інспектор з кадрів	35
	Інженер з якості	35
	Асистент керівника	34
	Адміністратор системи	34
	Бухгалтер	31
	Інженер-електронік	30
	Координатор зміни	30
	Інженер з охорони праці	26
	Комірник	24
	Технік-лаборант	24
	Мікробіолог	24
3 грейд	Оператор головного пульта керування	18
	Оператор лінії у виробництві харчової продукції	18
	Кондитер	17
	Оформлювач готової продукції	14
	Бісквітник	14
	Пекар	14
	Машиніст збивальних машин	14
	Рецептурник	14
	Машиніст тістомісильних машин	14
	Різальник харчової продукції	11
	Вальцювальник сировини та напівфабрикатів	10
2 грейд	Слюсар-електрик з ремонту устаткування	7
	Оператор котельної	7
	Слюсар-ремонтник	7
	Налагоджувальник устаткування	7
	Оператор розфасовувально-пакувального автомата	7
1 грейд	Ліфтер	4
	Укладальник-пакувальник	4
	Транспортувальник	4

Після формування грейдів необхідно встановити діапазони для визначення основної заробітної плати для посад кожного грейду. Для цього визначимо інтервали міжкваліфікаційних співвідношень, тобто встановимо мінімальні і максимальні коефіцієнти для кожного грейду, які показують у скільки разів основна заробітна плата більша, ніж мінімальна заробітна плата, що встановлена на підприємстві (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Міжкваліфікаційні співвідношення в оплаті праці за грейдами

Грейд	K_{\min}	K_{\max}	$K_{\text{сер}}$	Абсолютне зростання $K_{\text{сер}}$	Відносне зростання $K_{\text{сер}}, \%$	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
7	5,4	6,8	6,1	1,1	22	1,4	0,3
6	4,3	5,7	5,0	1,0	25	1,4	0,3
5	3,4	4,6	4,0	0,9	31	1,2	0,3
4	2,5	3,7	3,1	0,9	40	1,2	0,3
3	1,6	2,8	2,2	0,6	37	1,2	0,3
2	1,3	1,9	1,6	0,3	23	0,6	0,3
1	1,0	1,6	1,3	-	-	0,6	-

При диференціації посадових окладів ми орієнтувались на середньоринкову заробітну плату (рис. 3.3).

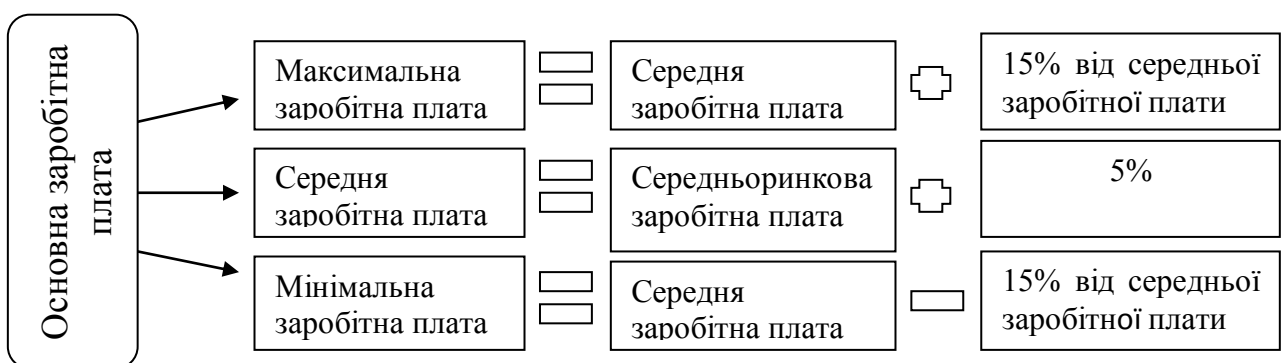


Рис. 3.3. Діапазон визначення основної заробітної плати із врахуванням середньоринкової заробітної плати

Після встановлення основної заробітної плати за грейдовою системою доцільно порівняти її із фактичними розмірами основної заробітної плати на підприємстві. Якщо фактична заробітна плата виявиться нижчою, ніж нижня межа діапазону, її необхідно підвищити. Якщо ж фактична заробітна плата є вищою, ніж верхня межа діапазону, то її не можна знижувати, а потрібно запровадити тимчасові надбавки. Поступово оклади (посадові оклади) мають вирівнятися в міру підвищення мінімальної заробітної плати.

На нашу думку, впровадження грейдової системи оплати праці на підприємстві є виправданим і матиме позитивний мотиваційний вплив на персонал. По-перше, враховуватимуться особливості роботи працівника на даному підприємстві (оскільки функціональні обов'язки на одній і тій же посаді можуть бути іншими на різних підприємствах). По-друге, розмір заробітної плати встановлюється не за назву посади, а за цінність посади для підприємства, враховує реальний вклад працівника в досягнення цілей підприємства. По-третє, наявність діапазону основної заробітної плати стимулюватиме працівника до підвищення рівня кваліфікації та покращення результатів праці з метою підвищення заробітної плати в межах грейду, що відповідає стратегії управління персоналом. По-четверте, відмінності в розмірі заробітної плати кожного грейду заохочуватимуть працівників до переходу у вищий грейд, тобто до кар'єрного зростання, що й передбачено стратегією управління персоналом. По-п'яте, працівники чітко розумітимуть за що їм виплачується заробітна плата, від чого вона залежить.

Крім основної заробітної плати передбачені виплати, які наявні при діючій системі мотивації, зокрема доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, доплата за роботу у вечірній час, доплата за роботу у нічний час, виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, оплата за невідпрацьований час, надбавка за знання і використання в роботі іноземних мов.

Система мотивації не буде здійснювати належний мотиваційний вплив на працівників, якщо не буде включати в себе ефективну систему преміювання.

Пропонуємо встановити на підприємстві такі види премій:

- премія за професійні успіхи для керівників, професіоналів та фахівців;
- премія за високі результати роботи для основних робітників;
- премія за безперебійне виробництво для допоміжних робітників.

Показники, періодичність і розміри преміювання відрізняються, проте умови преміювання є спільними для всіх категорій персоналу:

- якісне і своєчасне виконання посадових обов'язків;
- відсутність порушень трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку;
- відсутність прогулів;
- відсутність дисциплінарного стягнення.

Невиконання хоча б однієї умови є підставою для позбавлення працівників премії.

На нашу думку, премія за професійні успіхи, яка уже виплачується на підприємстві щоквартально, має достатній мотиваційний ефект, відповідає цілям підприємства і сприяє їх досягненню. Тому ми вважаємо за доцільне здійснювати в подальшому її виплату для керівників, професіоналів та фахівців. Проте доцільно збільшити її розмір до 30% від посадового окладу. Адже премія стимулюватиме працівника тоді, коли її розмір становитиме хоча б 10% від заробітку. Оскільки у кварталі три місяці, то саме 30-відсоткова премія відповідатиме даній умові.

Для основних робітників пропонуємо встановити премію за високі результати роботи, яка виплачується щомісячно, і максимальний розмір якої становить 30% від окладу робітника. При нарахуванні премії до уваги беруться такі показники, як якість продукції, продуктивність праці та ініціативність. Якість продукції характеризується часткою рекламаций в обсязі виготовленої продукції, продуктивність праці – рівнем виконання плану виробітку, а ініціативність – ефектом від раціоналізаторських пропозицій робітників. Кожен показник преміювання передбачає п'ять рівнів, яким

відповідають оцінки від 2 до 10 (табл. 3.7). Отримані працівником оцінки за кожним показником додаються, і їх сума дорівнює розміру премії у відсотках.

Таблиця 3.7

Шкала преміювання основних робітників за високі результати роботи

1.	Показник преміювання	Якість продукції				
	Частка рекламаций в обсязі виробництва, %	0,81-1,0	0,71-0,8	0,61-0,7	0,51-0,6	0-0,5
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
2.	Показник преміювання	Продуктивність праці				
	Рівень виконання плану виробітку, %	95-99	100-104	105-109	110-114	115-120
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
3.	Показник преміювання	Ініціативність				
	Ефект раціоналізаторських пропозицій	Вдосконалюють роботу працівника	Вдосконалюють роботу підрозділу	Приводять до зростання показників роботи підрозділу	Покращують роботу всього трудового колективу	Впливають на зростання показників діяльності підприємства
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10

Передбачається, що премія за високі результати роботи заохочуватиме основних робітників до збільшення обсягів виробництва шляхом вищих темпів роботи, мінімізації непродуктивних втрат робочого часу, підвищення якості продукції, ініціативності, креативності, які в свою чергу можуть суттєво покращити результати діяльності підприємства. Все це відповідає цілям та цінностям підприємства.

Запропонована нами премія за безперебійне виробництво для допоміжних робітників виплачується щомісячно і її максимальний розмір становить 20% від окладу. При нарахуванні премії враховуються такі показники, як ритмічна робота устаткування, яка характеризується коефіцієнтом ритмічності, та збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування порівняно з попереднім періодом. Шкала преміювання передбачає п'ять рівнів, яким відповідають оцінки від 2 до 10 (табл. 3.8). Отримані працівником оцінки за кожним показником додаються, і їх сума дорівнює розміру премії у відсотках.

Таблиця 3.8

Шкала преміювання допоміжних робітників за безперебійне виробництво

1.	Показник преміювання	Ритмічна робота устаткування				
	Коефіцієнт ритмічності	0,86-0,88	0,89-0,91	0,92-0,94	0,95-0,97	0,98-1,00
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
2.	Показник преміювання	Збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування				
	Збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування порівняно з попереднім періодом, %	Менш ніж на 25%	25-49%	50-74%	75-99%	100% і більше
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10

На нашу думку, премія за безперебійне виробництво стимулюватиме допоміжних робітників до якісного налагодження і ремонту устаткування, що зменшить кількість поломок, простоїв через несправність обладнання і приведе до зростання обсягу виробництва та прибутку підприємства.

Проте навіть висока заробітна плата і різноманітні премії в сучасних умовах є недостатніми для високого рівня мотивацій персоналу. Зростання заробітної плати чи премій має короткочасний мотиваційний ефект, оскільки працівники швидко звикають до нового рівня заробітної плати. Суттєву роль у заохоченні персоналу відіграють ставлення роботодавця до працівників, турбота про них, побудова особистісно орієнтованої соціальної політики, формування у персоналу відчуття комфорту. Це забезпечує соціальний пакет.

Пропонуємо розробити соціальний пакет за принципом «шведського столу». Його суть полягає в тому, що працівникам пропонується перелік соціальних благ і послуг, які оцінені відповідною кількістю балів залежно від їх вартості. Працівники можуть обрати заохочення із запропонованого списку на певну суму балів, яка є різною для кожного грейду.

Для формування соціального пакету необхідно провести анкетування працівників з метою визначення тих благ, у яких вони зацікавлені.

За результатами опитування складений перелік бенефітів, які увійшли у загальний соціальний пакет. Із використанням прас-листів страхових компаній, фірм з пасажирських перевезень, тренінгових компаній та

навчальних закладів, тренажерних залів, санаторіїв та нескладних розрахунків визначено орієнтовну вартість кожного елемента соціального пакету на одного працівника за місяць. Відповідно до вартості бенефітів їм присвоєно певну кількість балів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Перелік можливих елементів соціального пакету

№ з/п	Елемент соціального пакету	Орієнтовна вартість на одного працівника в місяць, грн.	Кількість балів
1.	Медичне страхування	50	5
2.	Оплата мобільного зв'язку	50	5
3.	Транспортування на роботу і з роботи	290	29
4.	Оплата навчання	430	43
5.	Оплата абонементів в спортзал	330	33
6.	Компенсація вартості службових поїздок в межах Львівської обл.	350	35
7.	Безкоштовні обіди	700	70
8.	Оплата путівок на санаторно-курортне лікування	800	80

Для кожного грейду присвоєний діапазон балів, в межах якого працівники можуть обрати соціальні послуги та блага. Мінімальна кількість балів відповідає нижній межі грейду, а максимальна – верхній (табл. 3.11).

Якщо працівник бажає обрати певний елемент соціального пакету, але йому не вистачає для цього балів, він може самостійно оплатити частину вартості послуг.

Таблиця 3.11

Розподіл балів для формування соціального пакету за грейдами

Грейд	Мінімальна кількість балів	Максимальна кількість балів
7	251	300
6	201	250
5	151	200
4	101	150
3	51	100
2	21	50
1	0	20

На нашу думку, використання даного методу формування соціального пакету є доцільним і ефективним. По-перше, працівники оберуть саме ті бенефіти, у яких вони зацікавлені, що підвищить мотиваційний ефект соціального пакету. По-друге, така гнучкість соціального пакету є виправданою у зв'язку із постійною зміною людських потреб під впливом життєвих обставин. По-третє, можливість розширити перелік соціальних благ залежно від грейду стимулюватиме працівника докладати зусиль для професійного та кар'єрного зростання, а встановлення діапазону балів для кожного грейду заохочуватиме працівника до підвищення кваліфікації та результатів праці.

Загалом соціальний пакет компенсує працівника витрати, пов'язані із виконання функціональних обов'язків, покращує здоров'я працівників та підвищує їх працездатність, сприяє професійному зростанню, посилює мотивацію персоналу, підвищує результати роботи, зменшує плинність кадрів, підвищує лояльність працівників до компанії, формує позитивний бренд роботодавця на ринку праці.

Невід'ємною складовою системи мотивації персоналу є нематеріальна мотивація.

Для того, щоб сформувати ефективну систему нематеріальної мотивації необхідно врахувати ті характеристики роботи, які впливають на рівень мотивації персоналу.

Відповідно до результатів опитування пропонуємо застосовувати такі методи нематеріальної мотивації:

1. Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей.
2. Розроблення програм інформування працівників про діяльність підприємства.
3. Увага безпосереднього керівника до думки працівників.
4. Офіційне визнання заслуг.
5. Покращення умов праці.
6. Збагачення змістовності праці.

7. Створення можливостей для професійного навчання працівників.
8. Створення можливостей для кар'єрного зростання працівників.
9. Стимулювання працівників гнучким графіком роботи.
10. Проведення корпоративних заходів.

Частина з них уже використовуються на підприємстві. Тому розглянемо лише ті, які є новими або потребують вдосконалення.

Збагачення змістовності праці можна досягти шляхом наставництва та створення творчих груп. Наставництво передбачає закріплення за новими працівниками досвідчених, висококваліфікованих працівників, які працюють на аналогічних посадах. Працівники-наставники зможуть активно використовувати свої знання шляхом їх передачі молодим колегам, відчуватимуть свою значущість для підприємства, розширять коло своїх обов'язків, що сприятиме зростанню змістовності праці і рівню мотивації. Створення творчих груп передбачає формування команд працівників із числа найдосвідченіших робітників та фахівців, які займаються виробленням пропозицій щодо вирішення проблем виробництва, рекомендацій вдосконалення виробничого процесу, підвищення якості продукції тощо. Участь робітників і фахівців у творчих групах дасть їм змогу виявити свої здібності, підвищить змістовність праці, створить відчуття причетності до справ підприємства та відповідальності за кількісні та якісні результати виробництва.

Важливим методом нематеріальної мотивації є створення можливостей для професійного навчання. Крім мотиваційного ефекту він забезпечує підвищення кваліфікації працівника, розвиток професійних компетенцій. Перш за все, доцільно проводити професійне навчання нових працівників (впродовж тижня), яке передбачає отримання загальних відомостей (теоретичне навчання) та практичне навчання (на робочому місці). Навчання здійснюють наставники. Це дасть змогу зрозуміти працівниками специфіку діяльності підприємства та особливості виконання посадових обов'язків на даному підприємстві. Крім того, варто запровадити систему підвищення

кваліфікації персоналу. Підвищення кваліфікації робітників може здійснюватись у професійно-технічних навчальних закладах та у формі стажування на аналогічних підприємствах. Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів та фахівців може здійснюватись на тренінгах, курсах, стажуванні. Формування програми керівників, професіоналів та фахівців пропонуємо здійснювати наступним чином. На щорічній співбесіді із вищим керівництвом керівники, професіонали та фахівці визначають цілі своєї діяльності на наступний рік. Відповідно до цих цілей складається індивідуальний план розвитку на рік. Після цього відбувається реалізація навчання: обирається форма навчання (відкритий або корпоративний тренінг, курси, стажування тощо), розробляються календарні графіки проведення навчання, здійснюється пошук і відбір навчальної організації, розраховуються витрати, складається навчальна програма, відбувається безпосереднє навчання. Після цього порівнюються результати роботи до і після навчання, визначається ефективність і доцільність підвищення кваліфікації. За отриманими результатами приймаються управлінські рішення.

Важливим методом нематеріальної мотивації персоналу є створення можливостей для кар'єрного зростання. Проте службове пересування повинно бути не випадковим (коли з'являється вакансія на підприємстві), а планомірним та організованим. Для того щоб спланувати кар'єрний ріст працівників перш за все потрібно вивчити дані працівників, які дають можливість займати вищі посади: вік, освіта, рівень кваліфікації, стаж роботи, результати роботи. Якщо працівники за цими критеріями відповідають встановленим вимогам, то необхідно провести їх соціально-психологічну оцінку. Шляхом анкетування, психологічного тестування потрібно визначити бажання працівників займати вищу посаду та їх психологічні характеристики (рівень розвитку аналітичних, логічних та інтелектуальних здібностей, схильність до лідерства, емоційна стабільність, самоконтроль, стресостійкість, комунікативні та організаторські здібності), які необхідні для роботи на керівних посадах. Крім того доцільно вивчити поведінкові характеристики

працівників шляхом опитування співробітників. Для працівників, які успішно пройшли оцінювання, необхідно скласти кар'єрограми. Кар'єрограма охоплює перелік посад, проранжованих в порядку зростання, які працівники можуть послідовно займати, а також необхідні стажування, підвищення кваліфікації. Відповідно до розроблених індивідуальних планів працівники повинні пройти підвищення кваліфікації, стажування, навчання на робочому місці. Після закінчення навчання потрібно провести атестацію працівників відповідно до кар'єрограми. Працівники, які успішно пройшли атестацію, отримують право на зайняття вищих посад.

Для керівників, професіоналів та фахівців пропонуємо запровадити гнучкий режим робочого часу. Обирати час початку і закінчення роботи, а також час початку і закінчення обідньої перерви працівники можуть на власний розсуд. Проте дані категорії працівників повинні обов'язково перебувати на робочому місці з 11.00 по 16.00, за тиждень повинна бути відпрацьована встановлена законодавством тривалість робочого часу (40 годин), а тривалість робочого часу не може перевищувати 12 годин на добу. Застосування гнучких режимів робочого часу має позитивні наслідки як для працівників, так і для підприємства: дозволяє працівникам встановлювати баланс між роботою та сім'єю чи навчанням, зменшує напруженість працівників та кількість стресових ситуацій, зменшує непродуктивні втрати робочого часу, зменшує кількість невиходів на роботу, запізнь та залишення робочого місця до закінчення робочого дня, враховує особливості змін добової працездатності працівника, підвищує продуктивність праці, покращує якість роботи, формує лояльність працівника до підприємства.

Нами запропоновані методи мотивації, які б доцільно було включити в систему мотивації на ТОВ «КФ «Ярич». Проте кожен індивід має власні потреби, інтереси, тип і профіль мотивації, тому керівникам необхідно враховувати їх при мотивації працівників. Для цього безпосереднім керівникам варто провести тестування усіх працівників із використанням стандартних методик, наприклад, тесту Герцберга, тесту «Мотиваційний

профіль» Ш. Річі і П. Мартіна, тесту Motype В. І. Герчикова та ін. За результатами тестування керівник отримає інформацію про те, що є мотиватором для кожного з його підлеглих і буде використовувати саме ці методи.

3.2. Рекомендації щодо впровадження системи мотивації і підтримання її функціонування

Для того, щоб запропонована нами вдосконалена система мотивації була успішно реалізована на підприємстві, необхідно здійснити ряд заходів:

1. Пілотне впровадження системи мотивації. На даному етапі необхідно впровадити систему мотивації в одному з підрозділів підприємства, для виявлення її слабких сторін. Проте стрімка зміна системи мотивації може викликати зворотній ефект і мати негативні соціально-економічні наслідки. Тому перед пілотним впровадженням нової системи мотивації доцільно впродовж двох місяців здійснювати адаптацію працівників, яка передбачає, що працівники отримують винагороду за чинною системою мотивації, але їм пояснюється, що б вони отримали за аналогічні результати праці при новій системі мотивації.

2. Коригування системи мотивації. Метою цього етапу є виявити і усунути всі неточності допущені при розробці нової системи мотивації.

3. Розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу. Даний етап передбачає розробку «Положення про мотивацію персоналу» («Положення про оплату праці», «Положення про преміювання персоналу», «Положення про нематеріальну мотивацію персоналу» тощо), Програми впровадження системи мотивації персоналу.

4. Ознайомлення персоналу компанії з системою мотивації. Необхідно на зборах трудового колективу пояснити працівникам цілі системи мотивації, її структуру, порядок нарахування матеріальної і одержання нематеріальної винагороди, вигоду від впровадження нової системи мотивації. Крім того,

необхідно розповсюдити між працівниками буклети, брошури із детальною інформацією про систему мотивації. Також потрібно, за необхідності, надавати консультаційну підтримку працівникам і керівникам структурних підрозділів.

Проте не достатньо лише розробити і впровадити систему мотивації персоналу. Необхідна їй постійна підтримка. Підтримка системи мотивації персоналу передбачає реалізацію усіх елементів системи мотивації, вчасну виплату працівникам усіх винагород.

Враховуючи постійні зміни внутрішніх та зовнішніх умов діяльності підприємства, потреб та інтересів працівників, потрібно здійснювати періодичну перевірку ефективності системи мотивації, тобто мотиваційний моніторинг. Проведення мотиваційного моніторингу дасть змогу оцінити дієвість системи мотивації та її вплив на результати діяльності працівників, підрозділів та підприємства, рівень задоволеності працівників системою мотивації, дозволить внести корективи у систему мотивації, що підвищить її ефективність. Моніторинг системи мотивації доцільно проводити щоквартально.

Мотиваційний моніторинг передбачає:

1. Визначення мети проведення моніторингу.
2. Визначення сфери, масштабів і періодичності його проведення. На даному етапі з'ясовують на що спрямований моніторинг (дослідження ефективності системи мотивації, мотиваційного профілю працівника, зміни параметрів зовнішньої сфери, що впливають на мотивацію тощо), кого він охоплює (усіх працівників підприємства, окремі категорії персоналу, окремі підрозділи підприємства, випадкову вибірку працівників та ін.), як часто і протягом якого періоду він буде проводитись.
3. Вибір методів моніторингу. Під час проведення моніторингу найчастіше застосовують такі методи, як соціологічне дослідження, анкетування, інтерв'ювання, тестування, експертне оцінювання.

4. Розрахунок бюджету моніторингу. Для проведення моніторингу необхідні затрати на комп'ютерну техніку, програмне забезпечення, друк анкет, заробітну плату працівникам, які проводять моніторинг тощо. На даному етапі розраховуються усі необхідні витрати і з'ясовується можливість фінансування моніторингу.

5. Визначення напрямку і показників моніторингу. Напрямами моніторингу можуть бути визначення відповідності системи мотивації мотиваційній спрямованості персоналу, відповідність показників роботи персоналу нормативним значенням, відповідність заробітної плати і продуктивності праці, відповідність витрат на персонал і прибутку, конкурентоспроможність системи мотивації тощо.

6. Моніторинг окремих груп показників у мотиваційній сфері. Передбачає дослідження напрямків, розрахунок показників, які були визначені на попередньому етапі.

7. Дослідження мотивів персоналу підприємства. На даному етапі проводиться визначення потреб, інтересів, мотивів працівників, типу мотивації, профілю мотивації і т.д.

8. Оцінка результатів моніторингу. Оцінка передбачає аналіз результатів моніторингу, визначення проблем у системі мотивації і шляхів їх усунення.

Лише сплановані, грамотні, обґрунтовані впровадження, підтримка та моніторинг системи мотивації є запорукою її ефективності.

Висновки до розділу 3

Запропонована система мотивації розроблена із врахуванням стратегії підприємства та стратегії управління персоналом.

Матеріальна мотивація охоплює основну заробітну плату, яка представлена посадовими окладами (окладами), доплати і надбавки, передбачені законодавством, премії та соціальний пакет. Основна заробітна плата встановлюється із використанням грейдової системи оплати праці, за

якою усі посади поділені на сім грейдів залежно від цінності посади. Для кожного грейду встановлені міжкваліфікаційні співвідношення (нижня і верхня межа грейду), тобто працівник, не змінюючи посади, може отримувати вищу заробітну плату із підвищенням рівня кваліфікації та результатів праці. Доплати і надбавки включають в себе доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, доплату за роботу у вечірній час, доплату за роботу у нічний час, виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, оплату за невідпрацьований час, надбавку за знання і використання в роботі іноземних мов. Система преміювання передбачає премію за професійні успіхи для керівників, професіоналів та фахівців, премію за високі результати роботи для основних робітників, премію за безперебійне виробництво для допоміжних робітників. Соціальний пакет формується із врахуванням потреб працівників за принципом «шведського столу». Усі бенефіти оцінені певною кількістю балів залежно від їх вартості. Працівник може обрати ті блага і послуги, які доступні йому в межах кількості балів, що визначені для кожного грейду.

Нематеріальна мотивація на підприємстві передбачає використання таких методів, як постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей, розроблення програм інформування працівників, увага безпосереднього керівника до думки працівників, офіційне визнання заслуг, покращення умов праці, збагачення змістовності праці, створення можливостей для навчання працівників, створення можливостей для кар'єрного зростання, стимулювання працівників гнучким графіком роботи, проведення корпоративних заходів.

Впровадження запропонованої системи мотивації передбачає пілотне впровадження системи мотивації, коригування системи мотивації, розробку внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу, ознайомлення персоналу компанії з системою мотивації.

Необхідна постійна підтримка системи мотивації, тобто реалізація усіх елементів системи мотивації.

Крім того потрібно здійснювати мотиваційний моніторинг, який передбачає: визначення мети проведення моніторингу; визначення сфери, масштабів і періодичності його проведення; вибір методів моніторингу; розрахунок бюджету моніторингу, визначення напрямку і показників моніторингу, моніторинг окремих груп показників у мотиваційній сфері, дослідження мотивів персоналу підприємства, оцінку результатів моніторингу.

ВИСНОВКИ

Сучасні теорії мотивації поділяються на дві групи: змістові, згідно яких в основі поведінки людини лежать потреби та бажання їх задовольнити, та процесуальні, які відображають способи мотивування працівників та процес вибору певної моделі поведінки.

Відсутня єдина точка зору на розуміння суті поняття «мотивація». Науковці мотивацію розглядають як процес впливу на працівників суб'єктом управління за допомогою комплексу засобів з метою формування необхідного типу поведінки для досягнення цілей підприємства; процес усвідомленого вибору працівником певного типу поведінки під впливом зовнішніх і внутрішніх сил; сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, що впливають на працівника і визначають його поведінку, активізують до діяльності; внутрішній стан працівника, що визначається його потребами та інтересами.

Система мотивації охоплює такі форми мотивації, як матеріальна, нематеріальна, позитивна, негативна, внутрішня, зовнішня, самомотивація. Методи мотивації поділяються на такі види: примушення, винагородження, солідарності, самомотивації, сторонньої мотивації, позитивні, негативні, внутрішні, зовнішні, фінансові, нефінансові, економічні, організаційні, соціальні, морально-психологічні.

Системою мотивації є комплекс заходів, що спонукають персонал до ефективної праці для досягнення мети підприємства. Виділяють такі підходи до побудови системи мотивації: адміністративно-технологічний, ресурсно-дефіцитний, програмно-галузевий, ментальний, патріархальний, організаційний, соціально-поведінковий, корпоративний, антропоцентричний.

Формування системи мотивації персоналу здійснюється у шість етапів: діагностика діючої системи мотивації персоналу, формулювання цілей мотиваційної політики та визначення структури системи мотивації, розробка системи матеріального грошового стимулювання, формування системи

негрошового стимулювання, побудова системи нематеріального стимулювання, розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу.

Побудова системи мотивації повинна базуватись на принципах комплексності, системності, регламентації, спеціалізації, стабільності, цілеспрямованої творчості, орієнтації на кінцевий результат, простоти і зрозумілості, керованості та гнучкості.

Діагностика системи мотивації починається із оцінювання її відповідності стратегії, цілям та етапу життєвого циклу підприємства. Для оцінювання системи матеріальної мотивації необхідно провести аналіз фонду оплати праці, який передбачає аналіз динаміки та структури фонду оплати праці, аналіз середньої заробітної плати на підприємстві. Середню заробітну плату на підприємстві доцільно порівняти із середньою заробітною платою в галузі, регіоні, країні, а динаміку середньої заробітної плати із індексом інфляції. Оцінюючи систему матеріальної мотивації важливо проаналізувати рівень диференціації заробітної плати, який характеризується середньою заробітною платою, медіаною, модою, співвідношенням максимальної та мінімальної заробітної плати, коефіцієнтом Лоренца, кривою Лоренца, коефіцієнтом Джині. При оцінюванні системи мотивації персоналу необхідно визначити її ефективність, зокрема показники зарплатомісткості, продуктивності праці, коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт ефективного використання робочого часу, коефіцієнт трудової дисципліни. Важливим етапом діагностики системи мотивації є опитування працівників для оцінки системи мотивації.

ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» – відомий виробник печива та тортів, який характеризується сильними конкурентними позиціями на ринку, високою якістю продукції, сучасними технологіями. Фінансові результати діяльності підприємства впродовж аналізованого періоду зростали і у 2015 р. підприємство вперше отримало чистий прибуток. Управління витратами перебуває на низькому рівні. Рентабельність підприємства є досить низькою.

Підприємство є фінансово нестійким. Показники ділової активності підприємства знаходяться на помірно високому рівні, спостерігається тенденція їх підвищення, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємства. Ліквідність підприємства перебуває на рівні нижче нормативного, хоча спостерігається позитивна тенденція до їх зростання (крім показника абсолютної ліквідності). Підприємство достатньо забезпечене основними засобами і вони використовуються ефективно, проте через моральне і фізичне старіння обладнання необхідне його оновлення. Чисельність персоналу підприємства впродовж досліджуваного періоду зменшилась. У структурі персоналу переважають робітники, проте частка управлінського персоналу є надто високою. Однак спостерігається позитивна динаміка до збільшення кількості робітників і зменшення числа управлінців. Серед персоналу підприємства переважають працівники із професійно-технічною освітою, найменше працівників із базовою вищою освітою. Проте за аналізований період питома вага працівників із професійно-технічною освітою зменшилась, а із вищою – зросла. Серед працівників підприємства переважають жінки. Загалом спостерігається тенденція до покращення структури персоналу.

Система мотивації персоналу ТОВ «КФ «Ярич» охоплює матеріальну та нематеріальну мотивацію. Матеріальна мотивація включає в себе оплату праці. Оплата праці здійснюється за погодинно-преміальною системою. Основна заробітна плата представлена тарифними ставками для робітників та посадовими окладами для керівників, професіоналів та фахівців. Додаткова заробітна плата на ТОВ «КФ «Ярич» охоплює доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, доплату за роботу у вечірній час, доплату за роботу в нічний час, надбавку за знання та використання в роботі іноземної мови, виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, оплату за невідпрацьований час згідно чинного законодавства, премію для робітників за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків, премію керівникам, професіоналам

та фахівцям за професійні успіхи. Заохочувальні та компенсаційні виплати відсутні.

Система нематеріальної мотивації на підприємстві охоплює такі методи: постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей, інформування працівників про діяльність підприємства, увага безпосереднього керівника до думки працівників, публічне визнання успіхів працівників у роботі, проведення корпоративних заходів, санітарно-гігієнічні умови праці, режим праці, можливість кар'єрного росту, можливість підвищення кваліфікації, змістовність праці.

За результатами аналізу системи мотивації персоналу та дослідження її ефективності виявлено такі її позитивні сторони:

1. Система оплати праці відповідає особливостям виробничо-трудоного процесу на підприємстві.

2. Преміювання керівників, професіоналів та фахівців є ефективним, відповідає стратегії та цілям підприємства.

3. Високий рівень заробітної плати та його зростання.

4. Досить рівномірний розподіл заробітної плати між категоріями персоналу.

5. Випереджаюче зростання продуктивності праці.

Проте під час діагностики системи мотивації персоналу виявлено ряд суттєвих недоліків:

1. Відсутні внутрішні нормативні акти в сфері мотивації персоналу.

2. Система преміювання робітників є неефективною і не відповідає стратегії та цілям підприємства.

3. Розмір премії за професійні успіхи для керівників, професіоналів та фахівців є надто низьким.

4. Структура фонду оплати праці не відповідає етапу життєвого циклу підприємства та не стимулює працівників до зростання ефективності праці, до досягнення цілей підприємства.

5. Реальна заробітна плата на підприємстві зменшується.

6. Система нематеріальної мотивації не відповідає стратегії та етапу життєвого циклу підприємства.

7. Частина методів нематеріальної мотивації (режим праці, можливість кар'єрного росту, можливість підвищення кваліфікації та змістовність праці) є недостатньо розвинутою, використовується обмежено, неефективно.

8. Висока плинність кадрів, що свідчить про незадоволеність працівниками роботою на підприємстві, недовіра системи мотивації.

9. Недостатня поінформованість працівників про систему мотивації.

10. Недостатній рівень розуміння працівниками системи мотивації.

11. Низький рівень задоволеності системою мотивації.

12. Оцінка суттєвою частиною працівників системи оплати праці несправедливою.

Враховуючи усі недоліки системи мотивації персоналу запропоновано такі заходи із вдосконалення системи мотивації персоналу:

1. При розробці системи мотивації враховано стратегію підприємства та управління персоналом.

2. До структури матеріальної мотивації включено основну заробітну плату, яка представлена посадовими окладами (окладами), доплати і надбавки, передбачені законодавством, премії та соціальний пакет.

3. Розроблено систему оплати праці на основі грейдингу, за якою усі посади поділені на сім грейдів залежно від цінності посади. Для кожного грейду встановлені міжкваліфікаційні співвідношення (нижня і верхня межа грейду), тобто працівник, не змінюючи посади, може отримувати вищу заробітну плату із підвищенням рівня кваліфікації та результатів праці.

4. Збережено доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, доплату за роботу у вечірній час, доплату за роботу у нічний час, виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, оплату за невідпрацьований час, надбавку за знання і використання в роботі іноземних мов.

5. Розроблено систему преміювання, яка передбачає премію за професійні успіхи для керівників, професіоналів та фахівців, премію за високі результати

роботи для основних робітників, премію за безперебійне виробництво для допоміжних робітників.

6. Соціальний пакет сформовано із врахуванням потреб працівників за принципом «шведського столу». Усі бенефіти оцінені певною кількістю балів залежно від їх вартості. Працівник може обрати ті блага і послуги, які доступні йому в межах кількості балів, що визначені для кожного грейду.

7. Розроблено систему нематеріальної мотивації, яка передбачає використання таких методів, як постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей, розроблення програм інформування працівників, увага безпосереднього керівника до думки працівників, офіційне визнання заслуг, покращення умов праці, збагачення змістовності праці, створення можливостей для навчання працівників, створення можливостей для кар'єрного зростання, стимулювання працівників гнучким графіком роботи, проведення корпоративних заходів.

Впровадження запропонованої системи мотивації передбачає пілотне впровадження системи мотивації, коригування системи мотивації, розробку внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу, ознайомлення персоналу компанії з системою мотивації.

Необхідна постійна підтримка системи мотивації, тобто реалізація усіх елементів системи мотивації.

Крім того потрібно здійснювати мотиваційний моніторинг, який передбачає: визначення мети проведення моніторингу; визначення сфери, масштабів і періодичності його проведення; вибір методів моніторингу; розрахунок бюджету моніторингу, визначення напрямку і показників моніторингу, моніторинг окремих груп показників у мотиваційній сфері, дослідження мотивів персоналу підприємства, оцінку результатів моніторингу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – № 5. – С. 53-58.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг. – СПб : Питер Пресс, 2007. – 566 с.
3. Баланс ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» за 2013 р.
4. Баланс ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» за 2014 р.
5. Баланс ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» за 2015 р.
6. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності / Г. С. Білецька // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». – 2014. – Т. 6, № 5. – С. 64-69.
7. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили / Д.П. Богиня // Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. праць. – К. : Ін-т економіки НАН України, 2002. – С. 10-27.
8. Бутенко Д. С. Разработка системы грейдов как инструмент мотивации сотрудников / Д. С. Бутенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Випуск 9-1. Частина 1. – С. 94-98.
9. Верхоглядова Н. І. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. І. Верхоглядова, Д. М. Ядранський, Н. А. Іваннікова – К. : Професіонал, 2008. – 384 с.
10. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2012. – 320 с.
11. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учебник для вузов / Б. М. Генкин. – М. : НОРМА, 2007. – 448 с.

12. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – 2-ге видання. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
12. Данилюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие / А. А. Данилюк. – Тюмень : Издательство Тюменского государственного университета, 2015. – 304 с.
13. Дафт Р. Л. Менеджмент : учебник / Ричард Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2001. – 832 с.
14. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] / Офіційний сайт. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
15. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда, Х. Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 20.14 – С. 188-193.
16. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности / А. П. Егоршин. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 371 с.
17. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 2. / відп. ред. С. В. Мочерний [та ін.]. – К. : Видав. Центр «Академія», 2001. – 848 с.
18. Заробток в Україні : мінімальна і середня зарплата, прожиточний мінімум, пенсія. Моя зарплата в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mojazarplata.com.ua/ru/main/zarabotok>
19. Звіт з праці ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» за 2013 р.
20. Звіт з праці ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» за 2014 р.
21. Звіт з праці ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» за 2015 р.
22. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» за 2013 р.
23. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» за 2014 р.
24. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» за 2015 р.

25. Звіт про фінансові результати ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» за 2013 р.
26. Звіт про фінансові результати ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» за 2014 р.
27. Звіт про фінансові результати ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» за 2015 р.
28. Истратий А. Ю. Проблемы формирования и развития систем мотивации и стимулирования персонала промышленных организаций – А. Ю. Истратий, Е. Г. Козлова // Вестник МГОЙ. Серия «Экономика». – 2013. – № 1. – С. 31-35.
29. Іляш О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. – К. : Знання, 2010. – 476 с.
30. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) / П. З. Капустянський. – К. : Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2007. – 156 с.
31. Ковальчук О. А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу / О. А. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №4, Т.1. – С. 77-80.
32. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.
33. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. / А. М. Колот – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
34. Кравец М. В. Гибкий подход к организации социального пакета сотрудников организации / М. В. Кравец // Государственное управление. Электронный вестник. – 2015. – № 50. – С. 137-151.
35. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников : монографія / Г. Т. Куликов. – 2-е изд. – К. : Ин-т демографии и соц. исследований НАНУ, 2006. – 244 с.
36. Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб. : Питер, 2007. – 665 с.

37. Маслова Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. – М. : ИТК «Дашков и К°», 2015. – 336 с.
38. Міценко Н. Г. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки / Н. Г. Міценко, М. Т. Стецишин // Науковий вісник. – 2005. – Вип. 15.2. – С. 268-271.
39. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк, С. Ж. Гончарова, В. В. Данилочкина и др. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 398 с.
40. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Х. : ХНУ, 2011. – 210 с.
41. Одегов Ю. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-практ. пособие / Ю. Г. Одегов, А. А. Федченко, Е. С. Дашкова. – М. : Альфа-Пресс, 2009. – 335 с.
42. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Г. Й. Островська. – Тернопіль : Підручники й посібники, 2008. – 576 с.
43. Пушкар З. М. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності / З. М. Пушкар, В. В. Буднік // Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю молодих вчених, студентів «Розвиток економіки України в умовах глобалізації». – Х. : ХНЕУ, 2011. – С. 67-71.
44. Пушкарева Е. В. Инновационные методы мотивации персонала / Е. В. Пушкарева, Э. В. Абдураимова // Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия : Экономика и управление. – 2013. – Т. 26 (65), № 2. – С. 117-125.
45. Рульев В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульев, С. О. Гуткевич. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 312 с.
46. Сайт поиска работы №1 в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.work.ua/>

47. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія / М. М. Салун, О. В. Майстренко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 184 с.
48. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах : монография / Н. В. Самоукина. – М. : Эксмо, 2011. – 272 с.
49. Статут ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич»
50. ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» [Електронний ресурс] / Офіційний сайт. – Режим доступу : <http://www.yarych.com/>
51. Управление персоналом организации : учебник / под. ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
52. Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Монсер, Б. Блох Снидерман; пер. с англ. [Д. А. Куликов]. – М. : Вершина, 2007. – 240 с.
53. Цуканова В. Я. Групування методів мотивації персоналу / В. Я. Цуканова, Ю. В. Петренко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 9. – С. 341-346.
54. Чекмарев О. П. Мотивация и стимулирование труда : учеб.-метод. пособие. – СПб., 2013. – 343 с.
55. Чумак В. Г. Мотивация персонала на основе моделей жизненных циклов в условиях модернизации экономики / В. Г. Чумак, О. А. Горбунова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2013. – №3. – С. 130-135.
56. Шадрина Л. Ю. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала предприятия как социальная технология / Л. Ю. Шадрина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/2010_1/7.pdf
57. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала : учебник / С. А. Шапиро. – М., 2009. – 224 с.
58. Шпитонков С. Как заставить людей работать на вас / С. Шпитонков [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm264.html>

59. Штатний розпис ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» на 2013 р.
60. Штатний розпис ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» на 2014 р.
61. Штатний розпис ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» на 2015 р.
62. «Яричів» запустить масове виробництво тортів під Львовом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://vgolos.com.ua/news/yarychiv_zapustyt_masove_vyrobnytstvo_tortiv_pid_lvovom_1031.html
63. Maslow A. Motivation and Personality, Harper & Row, New York, 1954.
64. Mayo E. Human Problem of an Industrial Civilisation, Macmillan, London, 1933.
65. McGregor D. The human side of enterprise. Reflections, 2000, 2(1), 6-15.
66. Penc J. Zarzdzania personelem w przedsikbiorstwie / J. Penc ; wyd. A. Marzalek. – Warszawa, 2001 r. – 454 s.
67. Smith A. The Wealth of nation, John Murray, Edinburgh (Clarendon, Oxford, 1976).
68. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacją. – Warszawa : Międzynarodowa Szkoła Sp. z o.o., Warszawa, 2002 r. – 269 с.
69. Taylor F. W. Principles of Scientific Management, New York, Harper, 1911.