

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЧОРНОПИСЬКА Світлана Василівна

Мотиваційний менеджмент в системі управління персоналом організації./ A motivational management is in control system by the personnel of organization.

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНУПм-21
С. В. Чорнописька

Науковий керівник:
к.е.н., професор, Є. П. Качан

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"03" з грудня 2020 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Мотивація і стимулювання трудової діяльності: поняття, зміст та роль в управлінні персоналом	6
1.2 Види та способи стимулювання персоналу	15
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ КАР'ЄР»	25
2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності організації	25
2.2 Оцінка кадрових процесів в ПрАТ «Тернопільський кар'єр»	30
2.3. Аналіз системи мотивації персоналу організації	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ КАР'ЄР»	40
3.1. Адаптація закордонного досвіду мотивації персоналу до української дійсності	40
3.2. Механізм впровадження кадрової стратегії організації в сучасних умовах господарювання	46
3.3. Прогнозна оцінка результативної кадрової стратегії ПрАТ «Тернопільський кар'єр»	55
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах трансформації української економіки проблема мотивації персоналу набула важливого значення, оскільки реалізація завдань економічного зростання можлива лише за умови створення потужної мотиваційної системи, здатної спонукати персонал до ефективної діяльності, бути вагомим фактором підвищення результативності праці, якості життя та розвитку особистості.

Побудова в Україні соціально орієнтованої ринкової економіки викликає зростання ролі людського фактора в підвищенні ефективності виробництва. Однак, формування нових організаційно-економічних відносин в сфері праці на рівні основної ланки господарства – виробничого підприємства – стримується системою мотивації, котра сформувалася ще за часів адміністративно-командної системи управління, і для якої характерне: нерозуміння керівництвом важливості мотивації; невміння визначати мотиваційні пріоритети конкретного підприємства, забезпечувати зв'язок результатів праці з оцінкою персоналу, а методів мотивації – з актуальними соціальними потребами працівників; відсутність дієвих стимулів, адаптованих до ринкових відносин, конкретних умов трудової діяльності, узгоджених з потребами, інтересами і запитами працівників. Подолання зазначених недоліків обумовлює необхідність розробки нових підходів до мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах в умовах ринкових відносин.

Теоретико-методологічні основи мотивації працівників засновано багатьма зарубіжними вченими, класиками ринкової економіки С. Адамсом, К. Альдерфером, М. Вебером, В. Врумом, Ф. Герцбергом, Е. Лоулером, Д. Макгрегором, Д. Макклеландом, А. Маслоу, Л. Портером, Ф. Тейлором та ін. Великий вклад в розробку теоретичного змісту і прикладного характеру розвитку мотивації праці належить таким дослідникам А. Кібанов, А. Колот, В. Лаптев, Ю. Одегов, І. Петрова, Г. Руденко, М. Семикіна, Т. Соломанідіна, В. Соломанідін, С. Цимбалюк та ін.

У той же час значна частина теоретико-практичних питань мотивації персоналу в умовах ринкових відносин вимагає більш детального опрацювання. Наукові пошуки шляхів підйому трудової і творчої активності персоналу набувають особливого значення у зв'язку з необхідністю інноваційного розвитку підприємств. Отже, виникає нагальна потреба поглибленого дослідження проблем мотивації персоналу, пошуку і обґрунтування шляхів їх вирішення. Все це зумовило актуальність теми дипломної роботи, її цілі, завдання та напрямки дослідження.

Мета та завдання. Метою дослідження є обґрунтування науково-теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо формування мотиваційного менеджменту в системі управління персоналом організації.

Зазначена мета дипломної роботи зумовила необхідність постановки і реалізації наступних завдань:

- розглянути поняття, зміст та роль в мотивації і стимулювання трудової діяльності у системі управлінні персоналом;
- дослідити основні види та способи стимулювання персоналу;
- вивчити вітчизняний та зарубіжний досвід мотивації персоналу;
- дати характеристику організаційно-економічної діяльності організації;
- провести оцінку кадрових процесів;
- проаналізувати систему мотивації персоналу організації;
- запропонувати методичний підхід до розробки кадрової стратегії;
- розробити механізм впровадження кадрової стратегії організації в сучасних умовах господарювання;
- здійснити прогностичну оцінку результативної кадрової стратегії.

Об'єктом дослідження є мотиваційний менеджмент у системі управління персоналу на підприємстві ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні питання мотивації як основної функції менеджменту.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили положення загальної теорії економіки праці, організації систем, ергономіки, управління, соціології праці, економічної психології. У дипломній роботі використані методи системного аналізу і синтезу, методи угруповань і класифікацій, метод порівняння, метод експертних оцінок. Теоретичні висновки підкріплені статистичними даними та матеріалами соціологічних досліджень..

Інформаційною базою дипломної роботи є роботи зарубіжних і вітчизняних фахівців у цій галузі, дані Державної служби статистики, інформація, представлена у мережі Інтернет, законодавчі та нормативні акти у сфері праці.

Наукова новизна полягає в теоретичному обґрунтуванні системи мотиваційного менеджменту, а також в розробці методики формування системи трудової мотивації персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що використання запропонованої методики дозволить забезпечити якісне формування мотиваційного менеджменту у системі управління персоналу.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається з вступу, дев'яти параграфів, об'єднаних в три розділи, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 80 сторінках тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖЕМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Мотивація і стимулювання трудової діяльності: поняття, зміст та роль в управлінні персоналом

Проблеми мотивації хвилювали людство з найдавніших часів розвитку суспільства і залишаються актуальними до цих пір. Пошуки стимулів для підвищення ефективності праці ведуться давно. Ще стародавні філософи, такі як Арістотель, Сократ, Платон намагалися знайти і пояснити рушійну силу поведінки індивіда, визначити, які цілі і внутрішні або зовнішні мотиви змушують індивіда робити саме ці, а не будь-які інші вчинки.

Осмислення проблем мотивації бере початок з розвитком капіталізму. Класик політекономії А. Сміт [50] одним з перших почав вивчати цю проблему з економічного боку. Головний зміст його концепції «економічної людини» («*homo economicus*») полягає в тому, що людина завжди при можливості поліпшити власне економічне становище буде прагнути до цього. На думку Сміта, основним мотивом діяльності працівника є економічний інтерес, прагнення поліпшити власний добробут. Саме погляди А. Сміта є основою більшості теорій мотивації, хоча і не набули характеру системних уявлень про природу мотивів, причини їх виникнення, формування і дії.

Погляди Адама Сміта стали основою розроблених згодом теорій ринкових відносин і основних мотиваційних концепцій.

Особлива роль в утвердженні необхідності дослідження мотивів діяльності належить родоначальнику наукового менеджменту Ф. Тейлору [52]. У роботі «Наукова організація праці» він стверджує: «Існує також галузь наукового дослідження ..., на яку повинна бути спрямована особлива увага – доскональне вивчення мотивів, що впливають на поведінку працівників» [52].

На початку ХХ ст. на основі еволюційної теорії Ч. Дарвіна і відкриттів в області вищої нервової діяльності І.П. Павлова з'являється біхевіористська, тобто поведінкова теорія мотивації, основоположником якої є американський вчений Д. Уотсон. На думку біхевіористів поведінка людини і тварин, з точки зору її механізмів і стимулів, принципово не відрізняється, і тому вони вважали допустимим, вивчаючи поведінку тварин, переносити встановлені факти в мотиваційну сферу людини. Відмінність вони бачили тільки в більшій складності поведінкових реакцій і більшій різноманітності використовуваних стимулів. Біхевіоризм не вивчає те, що відбувається у свідомості людини, а лише аналізує стимули, що впливають на організм, і виникають відповідні реакції.

Необіхевіористи (Е. Толмен, К. Халл і ін.) змінили ортодоксальні погляди Д. Уотсона і спробували наблизити науку про поведінку людини до дійсності.

Великий внесок у розвиток теорії мотивації вніс Ф. Тейлор, який вважав, що основою ефективної роботи є висока зарплата і низькі витрати.

Значний внесок у розробку теорії трудової мотивації внесли Ф. Гілбретт, Л. Гілбретт і Г. Емерсон. Вони не зводили винагороду тільки до грошових виплат, а розглядали і соціальні поступки роботодавців як важливий фактор активізації трудової діяльності працівників. Однак питання психологічного плану, пов'язане з трудовою мотивацією, Ф. Тейлором і його прихильниками не розглядалися [30].

Початок поведінковому напрямку поклав американський вчений Елтон Мейо, який розробив доктрину «людських відносин». Соціальна практика цієї доктрини пов'язана з проголошенням Е. Мейо заміни індивідуальної винагороди колективною, економічною – соціально-психологічною

У шістдесяті роки ХХ ст. дослідження в області активізації роботи людини були продовжені професором Дугласом МакГрегором, який запропонував протилежні теорії «Х» та «У» [58, с. 112].

Теорія «Х» стверджує, що працівники мають вроджену схильність до ліні і уникати роботи при найменшій можливості, і тому виникає необхідність ретельного контролю над працівниками. Головним мотиватором цієї теорії є

гроші. Більшість керівників в 60-х роках ХХ століття підтримували цю теорію, схилившись до авторитарного стилю, заснованого на загрозу покарання.

Теорія «Y» стверджує, що працівники мають амбіції і внутрішні стимули, прагнуть взяти на себе більше відповідальності і здійснювати самоконтроль і самоврядування. Вважається, що працівники отримують задоволення своїх обов'язків, пов'язаними як з розумовою, так і з фізичною працею. Отже, виникає необхідність створення гнучкої системи, в якій пріоритетом будуть можливості для розвитку працівників. Мотиватором виступає задоволення від виконаної роботи, а не матеріальна винагорода.

Дуглас МакГрегор вів роботу над створенням теорії «Z», яка пов'язувала індивідуальні інтереси працівника з інтересами організації, однак він не зміг її завершити. Незакінчену роботу продовжив його учень Вільям Оучі. Він виклав уроки японського стилю менеджменту, де в якості основних елементів виступали довічний найм, турбота про життя співробітників, прийняття рішень на основі консенсусу, повільний кар'єрний ріст, добре налагоджені комунікаційні канали, вірність компанії і турбота про високу якість продукції.

Таким чином, ми бачимо, що існують два підходи до вивчення теорій мотивації. Перший підхід ґрунтується на дослідженні змістовної сторони теорії мотивації. Другий – на процесних теоріях і обґрунтовує розподіл зусиль працівників і вибір їх поведінки в процесі досягнення поставлених цілей (рис. 1.1).

З розвитком економічних відносин значну роль займають потреби більш високих рівнів. Девід МакКлелланд в своїй теорії зводить вищі потреби до трьох груп:

- прагнення до успіху (досягнення)
- прагнення до влади;
- прагнення до визнання, причетності (співучасті).

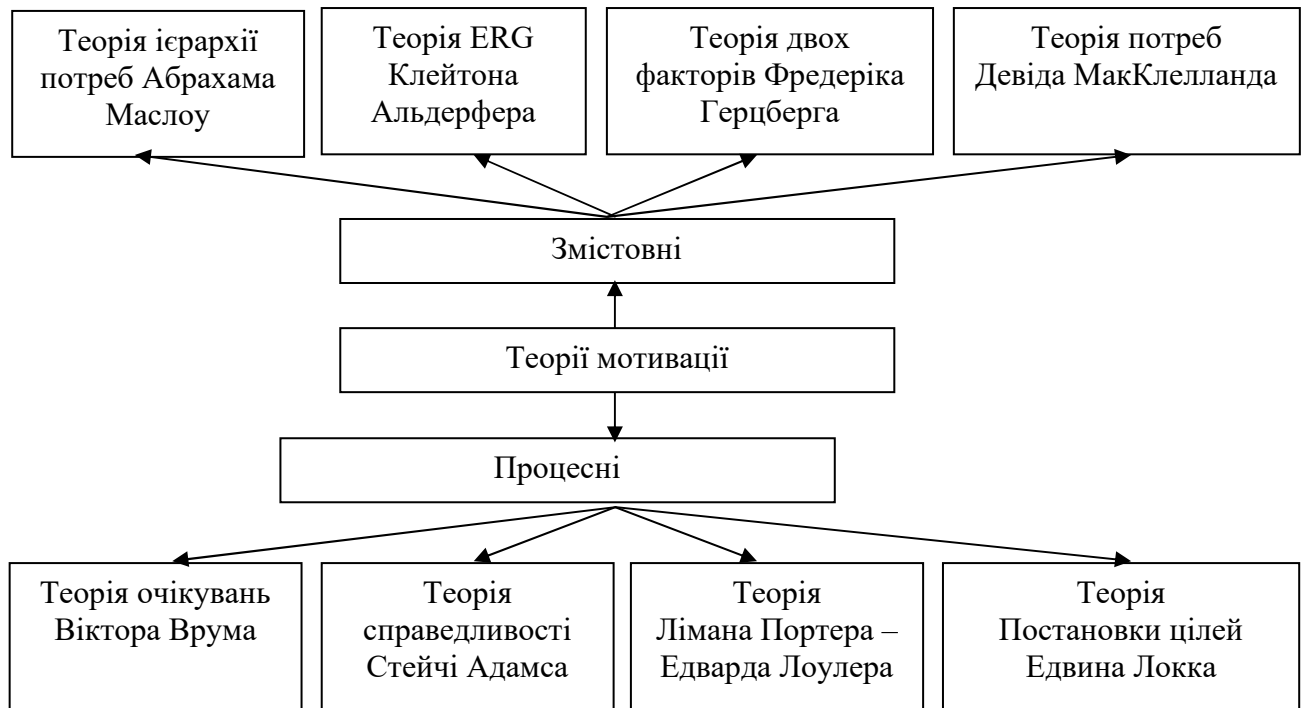


Рис. 1.1. Основні змістовні та процесні теорії мотивації

Джерело: складено на основі [58]

Досліджувані потреби МакКлелланда, не мають ієрархічності і володіють різним ступенем прояви [64].

Тобто, змістовні мотиваційні теорії у своїй основі мають потреби людини, відчуття нестачі чогось, без чого людині важко жити, або через що вона відчуває певний дискомфорт, а також прагнення людини подолати відповідні проблеми, які можна подолати за умови, що людина буде упевнена, що вона зможе досягти бажаного.

До процесних теорій відносяться теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. С. Адамса, теорія або модель Л. Портера-Е. Лоулера і теорія постановки цілей Е. Лока.

В основу теорії очікувань В. Врума покладена ідея, що працівник буде мотивованим до діяльності, якщо його досягнення будуть приносити винагороду.

Теорія справедливості Адамса стверджує, що працівник суб'єктивно визначає ставлення отриманої винагороди і витрачених зусиль і співвідносить його з винагородою інших людей, які виконували аналогічну роботу. Якщо ж при

порівнянні виявляється дисбаланс або несправедливість, тобто працівник вважає, що за таку ж роботу інший працівник отримав вищу винагороду, він відчуває психологічну напругу. Як наслідок, необхідна мотивація співробітника для зняття напруги і відновлення справедливості, зрівнюючи дисбаланс.

Лайман Портер і Едвард Лоулер запропонували комплексну мотиваційну теорію, що об'єднує елементи теорій очікування і справедливості. У цій теорії є п'ять ключових категорій: зусилля, сприйняття, кінцеві результати, винагорода, задоволення [60, с. 89].

В основі теорії Е. Локка лежить припущення, що всі працівники сприймають мету організації як свою особисту, і прагнуть її досягти, отримуючи при цьому задоволення від виконання цієї роботи.

Автори новітніх концепцій управління поділяють думку, що в процесі управління організацією треба орієнтуватися на формування, розвиток та використання людських ресурсів (персоналу), а управління персоналом – одна з основних підсистем загального керівництва організацією [51, с. 5].

Поєднання готовності працівника до діяльності з прямим проявом цієї готовності – творчої, новаторської, успішної роботи, є механізмом мотивації персоналу. Мотивований працівник зацікавлений у виконанні безпосередніх обов'язків та з метою задоволення потреб організації, свідомо обираючи певний тип поведінки. А ефективним механізмом узгодження очікувань працівників та організації є обмін результатами праці та винагородами, що надаються організацією та порівнянням результатів праці і її винагород [31, с. 33].

Як бачимо, у будь-які періоди розвитку людського суспільства праця була, і залишиться основним джерелом матеріально-духовних цінностей і, відповідно, ніколи не втратить своєї актуальності проблема спонукання людей до праці. У практичній діяльності засоби мотивації і способи впливу на поведінку людини завжди були детерміновані конкретним рівнем розвитку виробничих відносин, громадськими умовами, потребами, культурою, релігією

Ставлення людини до праці залежить від того, як розуміє він власну трудову діяльність і які мотиви ним керують. Тому розуміння механізмів

мотивації і їх вивчення дозволяють виробити ефективну політику в сфері трудових відносин і сформуванню найбільш сприятливих умов для тих, хто дійсно прагне до продуктивної праці. Як справедливо стверджує С.В. Іванова [24, с. 35], результати господарювання підприємств будь-якої форми власності і форм господарювання будуть реальними і ефективними тільки тоді, коли через всю систему господарських, організаційних та економічних зв'язків проходить мотивація працівників.

В літературі і практичній діяльності поширене розуміння мотивації людини як сукупності сил, що спонукають її до вчинення певних дій. В управлінні мотивація – це функція керівництва, яка полягає в спонуканні персоналу до результативної діяльності та досягненні певних цілей як організації, так і їх власних [42, с. 361]. Ця функція тісно пов'язана з такими управлінськими функціями як планування, організація, контроль. Здійснення функції планування забезпечує узгоджену цілеспрямованість зусиль всіх членів організації, розподілі ресурсів, пристосування до зовнішнього середовища, координації дій окремих підрозділів, які сприяють тому, щоб дії співробітників були усвідомленими і мотивованими, а цілі реальними, конкретними і досяжними.

Функція організації має на меті формування діяльності працівників через, по-перше, створення організаційної структури і, по-друге, організацію ефективної взаємодії окремих елементів – рівнів управління, підрозділів, посадових осіб, керівників та підлеглих, що також суттєво впливає на мотивацію працівників.

Такі функції як мотивація і контроль виявляють свій зв'язок на всіх етапах виконання працівниками завдань, а особливо на попередньому і заключному етапах.

У наш час вчені і практики-менеджери розглядають мотивацію з точки зору психологічних закономірностей людини, які можуть бути співставлені з численними об'єктивними законами, яким підпорядковане життя кожної людини в суспільстві, економіці, сім'ї, колективі. Ці закони, на жаль, в тоталітарному суспільстві вивчалися поверхово, не бралися до уваги або враховувалися

недостатньо. Як наслідок – криза всіх сфер життя і відродження розуміння необхідності підпорядкування об'єктивним законам [42, с. 361].

Кожен працівник є елементом виробничо-господарської діяльності і одночасно в повсякденному житті виступає як конкретна особистість, як член колективу, суспільства в цілому, його поведінка відображає складний баланс мотивів, і в різні моменти, при різних обставинах і ситуаціях визначальними можуть бути і чисто економічні, і соціальні, і чисто психологічні мотиви. Саме тому управління персоналом і його мотивація повинні базуватися на обліку тісного взаємозв'язку між сукупністю організаційних, економічних, соціально-психологічних та інших аспектів.

Сутність мотивації розглядається в численних наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених. У табл.1.1 нами згруповані визначення поняття «мотивація» сучасних вчених і теоретиків менеджменту.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «мотивація персоналу» в сучасних наукових працях

Автор	Трактування
Дороніна М.С.	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підстави вчинку
Коленда Н.	Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника), виходячи з його потреб, здібностей і бажань і націлений на досягнення певних результатів трудової діяльності
Мескон М., Хедоурі Ф.	Стимулювання кого-небудь до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації
Колот Л.	Спонукування людей до активної трудової діяльності, яке повинно привести до задоволення як особистих, так і суспільних потреб та інтересів в обсязі, необхідному для розширеного відтворення
Селезньова Г.О.	Процес спонукування людини до певної діяльності за допомогою внутрішньоособистісних і зовнішніх чинників
Гончаров В.Н.	З одного боку – це мотиваційна система одного і/або декількох працівників, а з іншого – процес мотивації індивіда, групи, колективу
Кібанов А.Я., Дуракова І.Б.	Процес емоційно-чуттєвого зіставлення образу власних потреб з образом зовнішнього предмета; внутрішній психічний механізм людини, котрий забезпечує пізнання предмета в міру необхідності людини і який запускає правильну поведінку людини на присвоєння цього предмета

Джерело: складено на основі [12; 19; 26; 29; 30; 41; 48]

При наявності відмінностей ці визначення об'єднує спільна думка про те, що мотивація – це вибір мотивів, які спонукають людину до праці. Однак можна відзначити дві особливості розгляду мотивації. Частина авторів у визначенні

мотивації зосереджує увагу на працівника як суб'єкті, що створює, формує мотиви, є джерелом їх виникнення.

Інші розглядають підприємство як суб'єкт управління, що впливає на об'єкт управління – працівника з метою спонукання його до діяльності для досягнення цілей підприємства. Тобто, існує потреба в такому підході, який дозволить сформувати узагальнену модель мотивації з урахуванням об'єктивної та суб'єктивної обумовленості і виділенням мотиваційних чинників, через застосування яких підприємство зможе впливати на механізм формування мотивів працівників.

Можна виділити чотири фактори, які є основою мотивації в будь-якій організації [62]:

- стиль керівництва;
- система винагород;
- організаційний клімат;
- структура роботи.

Мотиваційний механізм на кожному конкретному підприємстві повинен включати ті прийоми, методи та системи стимулювання, які є найбільш актуальними для загального виробничого процесу. Через велику кількість понять і теорій мотивації це супроводжується різноманітністю поглядів не тільки на характер мотиваційного процесу, але і на методи впливу на систему мотивації [49, с.82].

Ще одним важливим моментом є те, що відсутність належних стимулів до праці, неможливість досягти поставлених цілей, нереалізовані мрії про підвищення рівня життя зумовлюють виникнення незадоволення людини своєю роботою і своїм становищем у суспільстві. Нехтування мотиваційними факторами у сфері праці призводить до ряду негативних наслідків (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Негативні наслідки низької мотивації персоналу

Фактор	Наслідки
Висока плинність кадрів	Дестабілізує роботу підприємства і може призвести навіть до припинення його функціонування
Низька якість продукції (послуг), високий рівень браку	Викликає зменшення придатної частки готової продукції, збільшення її собівартості і матеріаломісткості, і як наслідок – зменшення прибутку
Високий рівень порушень трудової дисципліни і вимог охорони праці	Порушується процес колективної праці
Відсутність прямого зв'язку між зусиллями працівника і заохоченням	Викликає почуття приниженості; підриваються почуття впевненості в собі, в стабільності свого службового положення і можливості подальшого просування
Незадоволеність співробітників роботою та її результатами	Знижується потенціал, необхідний для виробничої діяльності
Низька ініціативність співробітників	Зниження ефективності внутрішніх процесів компанії
Незадовільний психологічний клімат в колективі	Призводить до непорозумінь у відносинах, деформації моралі працівників
Небажання співробітників підвищувати кваліфікацію і навчатися	Ризик морального старіння знань співробітників, що позначиться на ефективності їх роботи
а різниця між очікуваннями керівників і фактичними показниками продуктивності праці	Зниження загальної ефективності функціонування підприємства

Джерело: складено на основі [48]

Підсумовуючи викладене, можемо констатувати, що підвищення ефективності функціонування підприємства вимагає високої трудової активності працівників. Керівники підприємств повинні, перш за все, забезпечити гарантовані умови праці з метою збільшення якісної продукції при максимальній рентабельності. Для цього необхідно зосередити увагу на дослідженні особливостей стимулювання праці працівників, виявленні в них мотивів до трудової діяльності. Слід мати на увазі, що найчастіше єдиний фактор, що впливає на працівника, виділити неможливо, тільки комплексне поєднання і вдалий облік стимулів і мотивів, які відображали б цілі працівника, можуть принести бажаний мотиваційний ефект.

Таким чином, можна дійти висновку, що мотивація є основною складовою управління та однією з найбільш досліджених у науковій літературі, оскільки охоплює широкий спектр підходів та концепцій. Ось чому, щоб вижити в умовах

поточної фінансово-економічної кризи, українські підприємства повинні забезпечити себе висококваліфікованим персоналом, який буде мотивований ефективною системою стимулювання, яка спрямовуватиме діяльність персоналу для досягнення цілей організації з використанням ефективних методів, в рамках існуючих принципів і законів

1.2 Види та способи стимулювання персоналу

Мотивація – це, у першу чергу, психологічний процес, який управляє діями конкретної людини. Відповідно, мотивація персоналу – це створення особливих робочих умов та стимулів всередині компанії, котрі спонукають працівника до якісного виконання обов'язків та досягнення поставлених цілей.

Мотиваційна система всередині організації виконує конкретні завдання [10, с. 56]:

- стимулювання працівників якісно виконувати поставлені завдання;
- підвищення продуктивності праці;
- створення позитивного настрою всередині команди;
- зниження кадрової плинності;
- залучення та утримання цінних, компетентних, висококваліфікованих спеціалістів;
- підвищення лояльності працівників до організації, де вони працюють;
- створення корпоративної культури.

Виконання зазначених завдань залежить від того, які види мотивації персоналу в організації використовуються.

Вдало розроблена та впроваджена система мотивації – це не тільки ефективний інструмент управління персоналом, але й засіб досягнення головних цілей компанії.

Види мотивації працівників можна розділити на дві основні групи – матеріальні (економічні) та нематеріальні [20, с. 51].

Деякі керівники переконані, що найбільш ефективним стимулом для працівника є заробітна плата. У зв'язку із цим, на прикладі фундаментальної теорії мотивації, котра базується на ієрархії потреб А. Маслоу, перевіримо дане твердження (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Ієрархія потреб А. Маслоу

Джерело: [17]

Фізіологічні потреби – фактори виживання (їжа, вода, дах над головою, тепло тощо).

Необхідність у безпеці – впевненість у завтрашньому дні, стабільний дохід, збереження задовільного рівня життя.

Соціальні потреби – взаємовідносини у колективі, приналежність до життя організації.

Признання, повага – бажання позитивної оцінки, авторитетність.

Самореалізація, творче вираження – прагнення реалізувати потенціал, стати кращим, досягнути успіху.

Матеріальні способи мотивації працівників (тобто гроші) задовольняють тільки два нижчих рівні потреб людини. Тому, якщо мотивувати працівників тільки високою заробітною платою, можна підвищити ефективність праці, але не надовго. Практика показує, що система матеріальної мотивації діє усього 3-4 місяці. Після того працівник відчуває незадоволеність у потребах вищого рівня [25, с. 45].

До форм матеріального стимулювання можна віднести будь-який прояв фінансового заохочення працівника, а також штрафи за невиконання поставлених завдань.

Матеріальні методи мотивації команди поділяють на три типи [35, с. 112]:

- грошова винагорода;
- негрошова винагорода;
- система штрафів.

До грошових винагород відносять [35, с. 11]:

- підвищення заробітної плати;
- відсоток від продажів;
- премії та надбавки;
- грошові бонуси за перевиконання КРІ;
- соціальний пакет, страхівка, пільги;
- великі знижки на послуги / продукти компанії.

Окрім того, до фінансових стимулів можна віднести і грошову винагороду за перемогу у якомусь конкурсі. Наприклад, працівник гідно представив компанію в конкурсі галузей регіону (країни, світу) та зайняв призове місце. У знак подяки керівництво підприємства заохочує свого працівника значною премією.

Інший приклад – щоквартальний конкурс на кращий результат відділу продажів. Кожен працівник з самого початку знає, що у кінці кварталу належить підведення підсумків конкурсу та вручення премії, тому протягом цього періоду прагне укласти максимально вигідні угоди для компанії, щоби стати першим. Негрошова винагорода – це реалізація корпоративних соціальних проектів [33, с. 78]:

- можливість користуватися установами організації безкоштовно або за спеціальними знижками (клініки, дитячі садки);
- путівки на відпочинок в санаторіях, оздоровчих таборах (для дітей персоналу);
- квитки на різноманітні культурні заходи;

- позачергові оплачувані відгули, вихідні;
- навчання, підвищення кваліфікації за рахунок фірми;
- закордонні відрядження;
- покращення технічного оснащення робочого місця працівника.

Інший бік матеріальної мотивації – це система штрафів на підприємстві. До неї відносяться [39]:

- матеріальне покарання окремого працівника за щазпізнення, невиконання плану, інші адміністративні порушення;
- зняття премій із усіх працівників відділу за незадовільні результати за підсумком певного періоду;
- введення «штрафних» робочих годин.

Використовуючи покарання, як засіб мотивації, важливо пам'ятати, що головна мета такого заходу – це недопущення певних дій, котрі можуть якимось чином нашкодити компанії.

Розуміючи, що за невиконання поставленого плану працівнику загрошує штраф, він буде більш відповідально відноситися до своїх обов'язків.

Система штрафів ефективна лише у тому випадку, якщо вона використовується не як помста за проступок працівника, а як надання психологічного впливу на нього. При цьому рівень матеріального покарання повинен відповідати рівню проступка.

На наш погляд, така система допустима тільки у тісному взаємозв'язку із заохоченнями, бонусами, преміями. Керівництву необхідно віднайти золоту середину та діяти по справедливості: за успіхи – нагороджувати, а за серйозні проступки – штрафувати.

Працівників компанії можна і необхідно стимулювати нематеріальними методами. Добра заробітна плата, премії, бонуси – це, безперечно, відмінний стимул. Однак, як показує практика, цього недостатньо.

Серед ефективних видів та форм нематеріальної мотивації виділяють наступні [24, с. 34]:

- можливість кар'єрного зростання;

- публічне визнання, похвала за успіхи;
- приємна атмосфера всередині колективу та організації в цілому;
- комфортні умови праці (зони відпочинку, масаж, корпоративні обіди, спортзали);
- культурні заходи всередині організації, корпоративи;
- поздоровлення із значимими для працівника датами (день народження, весілля, ювілей);
- мотивуючі наради;
- участь у прийнятті стратегічних рішень;
- професійні конкурси, розіграші призів;
- зворотний зв'язок від керівництва (відповідь на побажання, претензії працівників).

Методи мотивації персоналу повинні здійснювати на співробітників такий вплив, щоб їх поведінка відповідала вимогам бізнесу. Сучасні методи досить різноманітні, але їх можна умовно поділити на групи [34, с. 35]:

- індивідуальні спрямовані на мотивацію вузьких кіл співробітників з однаковими мотивами і потребами;
- діагностичні використовуються для оцінки певного співробітника, і показують способи для його мотивації;
- організаційні використовують для створення стимулюючої системи в організації, як, наприклад, розробка та впровадження системи грейдів.

Результати дослідження страхової групи Generali PPF і on-line сервісу «Recruitnet.ru», проведеного серед директорів і HR-менеджерів 104 провідних міжнародних компаній, показали, що найбільш важливим мотиваційним інструментом є медичне страхування – 62% респондентів, 42% - гнучкий графік роботи і організація харчування, 35% - страхування дітей співробітників [46]. Крім того, в даний час серед зарубіжних компаній популярні такі методи стимулювання [35, с. 78]:

- страхування автомобілів і надання безкоштовних стоянок для автомобілів;
- надання можливості для розваг, занять спортом;
- щорічна грошова виплата співробітникам, які ведуть здоровий спосіб життя і регулярно відвідують лікарів, займаються спортом або добираються на роботу на велосипеді;
- видача безпроцентної позики на придбання автомобіля, житла, нового одягу згідно з дрес-коду компанії.

Все частіше проводяться спеціальні соціальні заходи, наприклад, турбота про дітей співробітників. Поширена практика створення дитячих садів на базі організацій. Подібні центри відкривають найчастіше на підприємствах, які мають доступ до медичних послуг або досвідчених вихователів. Серед тих, хто успішно ввів в дію власні центри по утриманню дітей співробітників, такі великі корпорації, як Wang Laboratories, Corning Glass Works та інші. Застосовуються також специфічні форми допомоги, що виникли відносно недавно у світовій практиці. Це – допомога усиновленим дітям та допомога дітям з фізичними або психологічними відхиленнями. Ці два види допомоги обмежені, оскільки охоплюють мінімальне число співробітників, однак для тих, до кого ці види застосовувані, вони служать потужним мотиваційним фактором.

Таким чином, в сучасному менеджменті інноваційні методи стимулювання укрупнено класифікують наступним чином [18, с. 42]:

1. Економічні стимули всіх типів (заробітна плата у всіх її різновидах, включаючи контрактну, премії, пільги, страховки, безпроцентні кредити тощо). Успішність їх впливу визначається тим, наскільки колектив розуміє принципи системи, визнає їх справедливими. Одним з методів інноваційного управління персоналом організації може стати використання аналітичної системи оплати праці, особливістю якої є диференціальна оцінка в балах складності виконуваної роботи із врахуванням кваліфікації виконавця, фізичних зусиль, умов праці [3, с. 22]. В даний час на Заході використовується система «Хей-метод», «метод напрямних профільних таблиць Хейя» (The Hay Chart Profile Method), або

«грейдинг». Ця система дозволяє зрозуміти відносну цінність кожної роботи, кожної посади, допомагає визначити «ринкову вартість» посади і вибудувати прозору, справедливую систему оплати праці, знизити плинність кадрів, оптимізувати чисельність персоналу [57, с. 201].

2. Управління за програмними цілями. Методи даної групи застосовуються в тій або іншій формі приблизно 50% великих західних корпорацій. Ключовий момент тут – гармонізація потреб працівників і організаційних цілей. Ця система передбачає встановлення для особистості або групи цілей, які сприяють вирішенню головного завдання організації (досягнення певних кількісних або якісних рівнів, підвищення кваліфікації персоналу тощо). Досягнення кожної мети автоматично означає підвищення рівня заробітної плати або іншу форму заохочення. Новим методом управління персоналом може бути нетрадиційна компенсація, що включає в себе плату за результати і знання (система Скенлона), преміювання працівників за збільшення обсягу умовно чистої продукції в розрахунку на одну одиницю заробітної плати (система Ракера), преміювання працівників за економію робочого часу в людино -годинах (система Іпрошеар), винагорода за продовження освіти, премії за раціоналізаторські пропозиції. Використання таких методів дозволить домогтися підвищення продуктивності праці за рахунок матеріальної зацікавленості співробітника [34, с. 40].

3. Збагачення праці. Система більшою мірою відноситься до неекономічних методів і означає надання людям більш змістовної, перспективної роботи, значної самостійності у визначенні режиму праці, використанні ресурсів. У багатьох випадках до цього додається і зростання оплати праці, не кажучи вже про соціальний статус. Популярним є метод, що припускає поділ робочого завдання. Роботу, що охоплює 40 годин в тиждень, поділяють між двома або кількома службовцями. Система забезпечує перевагу як для окремих службовців, так і для організації в цілому, так як завдяки цьому методу, може бути використаний досвід не одного, а декількох співробітників. До того ж такий підхід дає можливість організації наймати кваліфікованих працівників, які не хочуть або не можуть працювати повний робочий день. Компанія «Google» офіційно дозволяє

співробітникам 25% робочого часу присвячувати особистим проектам. Пояснюється це наступним чином: фахівець з широким професійним кругозором корисніший для компанії. Робота в «Google» починається о 12 годині, широко поширена практика віддаленої роботи, компанія проводить 90% професійних тренінгів в режимі on-line [14].

4. Система участі в даний час існує в різноманітних формах: від широкого залучення колективу до прийняття рішень з найважливіших проблем виробництва і управління до співучасті у власності шляхом придбання акцій власного підприємства на пільгових умовах, що, в свою чергу, дозволяє встановлювати залежність між майбутнім доходом співробітника і курсом акцій корпорації – найважливішим показником успіху компанії. Беручи участь в плані придбання акцій, співробітники стають безпосередньо зацікавленими в підвищенні їх курсу, а, отже, збільшенні ринкової цінності компанії, і пов'язують своє благополуччя в довгостроковій перспективі з її процвітанням. Опціони є практично безкоштовною для організації формою винагороди, оскільки вони надають співробітнику можливість придбати акції за фіксованою ціною, а не нагороджують його безкоштовним пакетом акцій. Так само, як у випадку з премією, опціони можуть надавати стимулюючий вплив на поведінку співробітників, якщо їх матеріальна цінність значима, тобто представляє суттєву величину (10-20%) від його заробітної плати [34, с. 41].

У рамках цих груп методів сьогодні розробляються окремі інноваційні методики і системи стимулювання персоналу. Однак треба пам'ятати, що не існує універсальних систем мотивації, в кожному конкретному випадку ефективними є ті чи інші управлінські інструменти. Більше того, в одній організації паралельно можуть існувати кілька систем мотивації для різних підрозділів і категорій персоналу. Розробка комплексної системи мотивації персоналу, як і будь-якої іншої, починається з встановлення мети і опису результату, якого потрібно досягти. Ефективна система стимулювання дозволяє розкрити потенціал кожного співробітника і одночасно вирішити завдання підприємства. Перш за все, необхідно визначити правильні орієнтири, в напрямку яких слід рухатися

підприємству і його співробітникам. Додатковим аргументом (і найчастіше вирішальним) є те, що сам цей процес і його підсумки є найпотужнішим нематеріальним мотиватором для персоналу. Для ефективної роботи комплексної системи мотивації персоналу необхідно точно, чітко і зрозуміло сформулювати місію, цілі і завдання. Таким чином, працівники мають чітке уявлення про те, за які дії послідує винагорода. Тільки комплексна система мотивації, що включає в себе як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію, дозволить домогтися від співробітників повної самовіддачі на роботі, максимальної ефективності та продуктивності.

Отже, зміна економічних умов, в яких сьогодні функціонують компанії, тягне за собою необхідність зміни стилю їх діяльності. Для більш ефективного управління персоналом, доцільне впровадження інноваційних методів стимулювання, які є одним з найбільш істотних факторів конкурентоспроможності та економічного розвитку сучасних організацій.

Головне завдання будь-якої сучасної системи мотивації персоналу та стимулювання праці – реалізація цілей підприємства, таких як підвищення продуктивності, зниження собівартості продукції або послуг, інтенсифікація збуту або виробництва. Для їх досягнення потрібне узгодження інтересів компанії і співробітників, які є її основним ресурсом. Поєднання комплексу матеріальних стимулюючих впливів і нематеріального управління персоналом є оптимальним варіантом системи мотивації. Система матеріальної зацікавленості повинна бути орієнтована на створення справедливої та прозорої системи оплати праці. Що стосується нематеріального стимулювання, то основним напрямком роботи тут є вдосконалення побутових умов для персоналу, підвищення комфорту на робочому місці; внесення різноманітності в трудову діяльність співробітників; підвищення спільності співробітників з підприємством, почуття причетності до спільної справи, командний дух. Для підприємства пріоритетом є можливість залучати і зберігати компетентних фахівців, підвищувати продуктивність роботи, уникати внутрішніх конфліктів і соціальної напруженості. Таким чином, важливо наголосити на необхідності застосування сучасних способів підвищення

мотивації. Робота керівника зі своїми підлеглими повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску кожного співробітника в діяльність і розвиток підприємства.

Людина істота соціальна, а, отже, почуття причетності йому не чуже і здатне викликати глибоке усвідомлення власної значущості, яке так необхідно для результативної роботи співробітника. Також керівник повинен пам'ятати, що перепроєктування та коригування мотивації – процес безперервний. Компанії постійно розвиваються, змінюється їх ринкове оточення, перед бізнесом в цілому і окремими підрозділами ставляться нові завдання. З плином часу існуючі механізми стимулювання неминуче втрачають актуальність і ефективність. Тому дуже важливо періодично перевіряти працездатність системи стимулювання і її відповідність цілям і завданням бізнесу. Таким чином, розробка нововведень в системі стимулювання повинна здійснюватися на основі досліджень існуючої системи стимулювання персоналу, виявлення її недоліків і можливостей, а також з врахуванням вимог останніх тенденцій і специфіки розвитку підприємства.

Організаціям необхідно формувати культуру праці і певну систему цінностей, яка з часом може стати фундаментом для створення національної моделі управління.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ КАР'ЄР»

2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності організації

ПрАТ «Тернопільський кар'єр» належить до провідних компаній України на ринку вапняку, яка займається розробкою родовищ вапнякового каменю з подальшою переробкою його на будівельні та інші види матеріалів. Виробництво продукції здійснюється на трьох кар'єрах у Тернопільській області: Галушинецькому, Максимівському та Старо-Збаразькому.

ПрАТ «Тернопільський кар'єр» докладає послідовних зусиль до впровадження високотехнологічних методів видобутку та переробки вапнякового каменю, які дозволяють нарощувати кількісні показники виробництва та забезпечувати стабільну якість готової продукції.

Коротку характеристику ПрАТ «Тернопільський кар'єр» представимо у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Коротка характеристика ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Тернопільський кар'єр»
Скорочене найменування	ПрАТ «Тернопільський кар'єр»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	00292623
Галузева приналежність	08.11 Добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю
Юридична адреса	Україна, 47372, Тернопільська обл., Збаразький р-н, село Максимівка, вул. Стара Максимівка, буд. 29
Телефон, факс	+38 (0352) 24 32 71, +38 (050) 442 89 08
email	rov@dubnoinvest.com

Джерело: складно за матеріалами підприємства

Метою діяльності ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є: забезпечення інтересів держави, населення і акціонерів на основі створення сприятливих умов для інвестування і виготовлення конкурентоспроможної продукції.

Схему організаційної структури управління ПрАТ «Тернопільський кар'єр» представимо на рис. А.1 (Додаток А). Як бачимо вона представляє собою сукупність підрозділів основного виробництва та інфраструктури.

Проаналізуємо економічні показники діяльності ПрАТ «Тернопільський кар'єр», які представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Економічні показники діяльності ПрАТ «Тернопільський кар'єр»
за період 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2019 р. до 2017	
	2017	2018	2019	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	292965	391522	458251	+165286	56,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	200601	256411	298825	+98224	48,9
Валовий прибуток, тис. грн.	92364	135111	159426	+67062	72,6
Чисельність працюючих, чол.	331	344	326	-5	-1,5
Продуктивність праці на одного працюючого, тис. грн.	885,1	1138,1	1405,6	+520,5	58,8
Основні виробничі фонди, тис. грн.	97399	92737	122042	+24643	25,3
Фондовіддача, грн.	3,01	4,22	3,75	+0,74	24,6
Матеріальні витрати, тис. грн.	52117	44294	56747	+4630	8,9
Матеріаломісткість, грн.	0,18	0,11	0,12	-0,06	-33,3
Матеріаловіддача, грн.	5,62	8,84	8,07	+2,45	43,6
Рентабельність продажу, %	4,6	5,6	6,8	+2,2	47,8
Чистий прибуток, тис. грн.	13614	22060	31150	+17536	128,8

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за 2017-2019 рр.

Розмір чистого прибутку від звичайної діяльності підприємства у 2019 р. збільшився у порівнянні з 2017 р. на 17536 тис. грн. і склав 31150 тис. грн. Така ситуація викликана тим, що собівартість у звітному періоді 2019 року збільшилася на 98224 тис. грн., порівняно з аналогічним періодом 2017 року (тобто з 200601 тис. грн., до 298825 тис. грн. відповідно).

Наступним етапом буде визначення ліквідності підприємства, яка характеризує наявність у нього оборотних коштів у розмірі, теоретично достатньому для погашення короткострокових зобов'язань навіть з порушенням умов контрактів, на основі показників, наведених у табл. 2.3

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2019 р. до 2017, +/-
	2017	2018	2019	
Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття)	1,24	2,08	1,81	+0,57
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,92	1,90	1,64	+0,72
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,01	0,02	-0,03
Власний оборотний капітал	-72797	-58770	-56967	+15830

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за 2017-2019 рр.

Проаналізувавши дані, наведені в табл. 2.3, можна зробити наступні висновки. Поточні активи в достатній мірі забезпечують короткострокові зобов'язання. Про це свідчить коефіцієнт покриття, який у 2019 р. становить 1,81. Цей показник на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є в межах нормативу, тобто присутній розрив між оборотними активами і поточними зобов'язаннями, і підприємство може використати їх для поточної діяльності.

ПрАТ «Тернопільський кар'єр» володіє достатніми платіжними можливостями за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами, про що свідчить показник швидкої ліквідності, який за проведеними розрахунками, у порівнянні з 2017 р. збільшився з 0,92 у 2017 р. до 1,64 у 2019 р.

Підприємство не в змозі буде виплатити (погасити) свої короткострокові зобов'язання негайно. Про це свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності, який протягом останніх років коливався в межах 0,02-0,05. А рекомендована нижня межа складає 0,2. Тобто підприємству слід застосувати заходи щодо покращення абсолютної ліквідності та покращення своєї платоспроможності.

Обсяг доступного власного оборотного капіталу є негативним, тому можна стверджувати, що ПрАТ «Тернопільський кар'єр» не є повністю фінансово

стійкою компанією. Проте, станом на кінець 2019 р. він зріс на 15830 тис. грн і склав -56967 тис. грн.

Слід зазначити, що серед усієї множини показників фінансової стійкості можна виділити узагальнюючі, тобто такі, що найбільш концентровано виражають сутність досліджуваної категорії. Розрахунок і динаміка коефіцієнтів, які значною мірою висловлюють рівень фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський кар'єр» представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників, що характеризують фінансову стійкість
ПрАТ «Тернопільський кар'єр» у 2017-2019 рр.

Фінансовий показник (коефіцієнт)	Розрахункове значення фінансового показника			
	2017	2018	2019	Відхил. 2019 р. до 2017 р., (+,-)
Коефіцієнт маневреності капіталу	0,4	1,5	1,3	+0,9
Коефіцієнт фінансової незалежності «автономії»	0,2	0,7	0,2	0
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,3	0,3	0,3	0
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	-0,9	-0,9	-0,5	+0,4

Джерело: складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за 2017-2019 рр.

При аналізі показників табл. 2.4 можна відзначити, протягом аналізованого періоду маневреність власного капіталу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є високою, і значення знаходиться вище нормативного значення протягом 2017-2019 рр. Власні кошти повністю відволікаються на фінансування необоротних активів.

Компанія ПрАТ «Тернопільський кар'єр» значно залежить від позикових коштів і здатна була фінансувати тільки 20% активів за рахунок власних коштів в 2017-2019 рр.

ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є фінансово нестійкою, нездатною проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. Лише 30% активів компанії фінансуються за рахунок постійного капіталу і довгострокових зобов'язань. Це говорить про те, що ризик банкрутства високий.

Протягом всього періоду коефіцієнт забезпечення власними коштами нижчий нормативного і ПрАТ «Тернопільський кар'єр» нездатна профінансувати своїх оборотні активи за рахунок власного капіталу. Залежність від позикового капіталу є високою.

Розрахунки, проведені у табл. 2.4 вказують про нестабільний фінансовий стан ПрАТ «Тернопільський кар'єр» у 2019 р.

Для об'єктивної оцінки ефективності роботи підприємства не достатньо знати лише абсолютну величину отриманого прибутку. Необхідно володіти інформацією щодо його прибутковості (дохідність, рентабельність), тобто проводити на підприємстві оцінку рентабельності його роботи. Прибутки підприємств формуються в результаті реалізації виробленої продукції, продуктів її переробки, а також надання різних послуг та здійснення іншої діяльності, якщо вона не заборонена законодавством.

Показники рентабельності дозволяють оцінювати результати вкладених ресурсів. У сучасній практиці виокремлюють такі основні групи показників рентабельності: рентабельність підприємства, рентабельність продукції, рентабельність активів (капіталу) підприємства

На основі звітності ПрАТ «Тернопільський кар'єр» розраховуємо рентабельність його діяльності. Згідно методичних рекомендацій виділяють наступні види рентабельності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники рентабельності діяльності ПрАТ «Тернопільський кар'єр»
за 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2019 р. до 2017, +/-
	2017	2018	2019	
Рентабельність продажу, %	4,6	5,6	6,8	+2,2
Рентабельність активів, %	0,1	0,1	0,1	0
Рентабельність власного капіталу, %	0,3	0,6	0,4	+0,1

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за 2017-2019 рр.

Рентабельність активів в 2018-2019 рр. склала 0,1%. Такий незмінний рівень рентабельності активів свідчить про стабільний попит на продукцію підприємства й про звільнення активів.

За результатами дослідження видно, що рентабельність власного капіталу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» в 2017 р. складає 0,3%, в 2018 р. показник склав 0,6%, у 2019 р. – 0,4%. За досліджуваний період відбулося збільшення показника на 0,1%. Це означає, що підприємство покращило свою привабливість для інвесторів.

Таким чином, проведений аналіз показав, що діяльність ПрАТ «Тернопільський кар'єр» у 2017-2019 рр. була ефективною та рентабельною, про що свідчать розраховані показники. Проте, керівництву варто звернути увагу на ефективність господарської діяльності, а також рівень менеджменту на підприємстві

2.2 Оцінка кадрових процесів в ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

З практичної точки зору персонал представляє собою важливий ресурс підприємства, ефективна реалізація потенціалу якого вимагає спеціальних рішень у залежності від особливостей конкретних завдань, що вирішуються кожною групою працівників.

Забезпеченість підприємства працівниками, які володіють відповідними знаннями та навичками, раціональне використання кадрів, а також високий рівень продуктивності праці відіграють важливу роль в процесі діяльності підприємства. Зокрема, від забезпеченості організації трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежить ряд важливих економічних показників.

ПрАТ «Тернопільський кар'єр» зайняте у виробничій сфері, що надає свою специфіку структурі персоналу. Характеристику персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» проведемо за допомогою табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»
за 2017-2019 рр., осіб

Чисельність персоналу	2017	2018	2019	Відхилення 2019 р. до 2017 р.	
				абсолютне	у %
Усього, в т.ч.	331	344	326	-5	-1,5
у віці до 30 років	116	136	95	-21	-18,1
30 років і старші	215	208	231	+16	7,4
Жінки	51	49	45	-6	-11,8
Чоловіки	280	295	281	+1	0,4

Джерело: розраховано за матеріалами підприємства

З табл. 2.6, ми бачимо, що більшість персоналу досліджуваного підприємства – особи у віці 30 років і старше. Також ми бачимо, що в структурі персоналу переважають чоловіки, адже їх частка в 2019 році склала 86,2%.

Всі працівники ПрАТ «Тернопільський кар'єр» відіграють неоднакову роль у господарській діяльності, тому їх групують за категоріями. Структура і склад персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за категоріями представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура та склад працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр» з
а 2017-2019 рр.

Категорії працівників	2016		2017		2018	
	чол.	питома вага	чол.	питома вага	чол.	питома вага
Чисельність персоналу, у т.ч.	331	100	344	100	326	100
керівники	72	21,9	75	21,9	62	19,0
спеціалісти	41	12,5	43	12,5	54	16,7
робітники	186	56,1	194	56,3	184	56,3
обслуговуючий персонал	32	9,5	42	9,3	26	8,3

Джерело: розраховано за матеріалами підприємства

Як видно з табл. 2.7, в структурі персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» в 2019 р переважали робітники, кількість яких зменшилась в порівнянні з 2017 р на 2 чол.

Далі доцільно провести аналіз якісних характеристик трудового потенціалу за освітнім рівнем (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз якісних характеристик трудового потенціалу
ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за 2017-2019 рр.

Категорії працівників	2017		2018		2019	
	чол.	питома вага	чол.	питома вага	чол.	питома вага
Чисельність персоналу, у т.ч.	331	100	344	100	326	100
вища	72	21,9	75	21,9	62	19,0
середня спеціальна	106	32,0	108	31,3	100	30,6
середня професійна	143	43,1	151	43,8	145	44,4
середня повна	10	3,0	10	3,0	19	6,0

Джерело: розраховано за матеріалами підприємства

Як бачимо, значна питома вага припадає на працівників з середньою професійною освітою, показник яких збільшився в 2019 р на 2чол. а також працівники з середньою спеціальною освітою, що пояснюється специфікою діяльності підприємства.

Важливим компонентом компетентності персоналу є рівень трудових навичок. Цей показник можна оцінити за стажем роботи персоналу. У табл. 2.9 проаналізуємо персонал ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за стажем роботи.

Таблиця 2.9

Розподіл персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за стажем роботи за
2017-2019 рр.

Категорії працівників	2017		2018		2019	
	чол.	питома вага	чол.	питома вага	чол.	питома вага
Чисельність персоналу, у т.ч.	331	100	344	100	326	100
до 5 років	34	10,3	32	9,3	36	11,1
5-10 років	131	39,6	129	37,5	154	47,2
10-20 років	141	42,6	157	45,7	118	36,1
більше 20 років	25	7,5	25	7,5	18	5,6

Джерело: розраховано за матеріалами підприємства

Дані табл. 2.9 показують, що на підприємстві переважають працівники зі стажем від 5 до 10 років (154 чол. в 2019 р.), також багато працівників зі стажем від 10 до 20 років (118 чол. в 2019 р.). Це говорить про наявність значної кількості

досвідчених працівників, що позитивно впливає на господарську діяльність підприємства

Кваліфікаційно-кадровий склад робітників представлено за допомогою рис. 2.2.

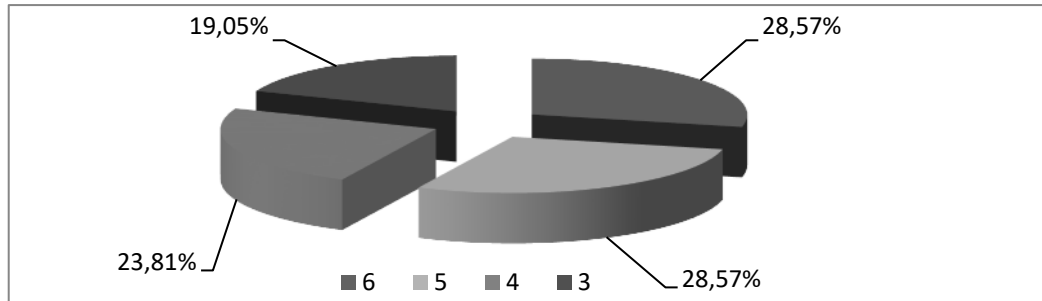


Рис. 2.3. Розподіл робітників ПрАТ «Тернопільський кар'єр» по розрядах у 2019 р.

Джерело: розраховано за матеріалами підприємства

Загальна кількість робітників в 2019 р. була 326 чол. Більше половини з них становлять робітники 5 і 6 розряду.

Розрахуємо середній розряд робочих ПрАТ «Тернопільський кар'єр» в табл. 2.10

Таблиця 2.10

Середній розряд робітників ПрАТ «Тернопільський кар'єр» в 2019 р.

Розряд	6	5	4	3
Кількість працівників, осіб	93	93	78	62
стр.1 × стр.2	558	465	312	186

Джерело: розраховано за матеріалами підприємства

Середній розряд складе $(558 + 465 + 312 + 186) / 326 = 4,67\%$

Як бачимо, технічний і робочий персонал ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за освітою, стажем і досвідом роботи відповідає вимогам, які пред'являються до працівників комунальних підприємств.

Найважливішою характеристикою стану кадрів на підприємстві є їх динаміка. Розрахуємо плинність кадрів досліджуваного КП «Боровичка» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники плинності кадрів ПрАТ «Тернопільський кар'єр»
за 2017-2019р.

Чисельність персоналу	2017	2018	2019	Відхилення 2018 р. до 2017 р.	
				абсолютне	у %
Облікова чисельність на початок року	331	344	326	-5	-1,5
Облікова чисельність на кінець року	344	326	331	-13	-3,8
Середньоспискова чисельність за період	337	335	328	-9	-2,6
Кількість звільнених за період	6	11	10	+2	+25,0
Кількість прийнятих за період	11	12	11	-	-

Джерело: розраховано за матеріалами підприємства

Проаналізуємо показники зміни чисельності та складу персоналу в 2019 р (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники зміни чисельності та складу персоналу
ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за 2019р.

Показники	Розрахунок коефіцієнта	Значення
Коефіцієнт прийому кадрів (K_p)	$K_p = R_p / P_c \times 100 = 11 / 328 \times 100$ де R_p - кількість працівників, прийнятих на роботу за даний період; P_c - середньооблікова чисельність працівників	3,4
Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_c = ((P_{c1} - P_{zv}) / P_c) \times 100 = ((326 - 10) / 328) \times 100 =$ P_{c1} - списковий склад співробітників на початку досліджуваного періоду P_{zv} - кількість вибулих працівників за цей часовий проміжок; P_c - середньосписковий склад кадрів	96,3
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_p = P_{zv} / P_c = 10 / 328 \times 100$	3,0

Джерело: розраховано за матеріалами підприємства

Отримані дані свідчать про плинність кадрів підприємства, що в кінцевому підсумку негативно позначається на моральному стані решти працівників, на їх трудовій мотивації і відданості організації. Із звільненням співробітників розвалюються сформовані зв'язки в трудовому колективі, і плинність може набути лавиноподібного характеру.

Таким чином, потенціал кадрів ПрАТ «Тернопільський кар'єр» високий. Підприємство здійснює правильну політику процентного співвідношення досвідчених кваліфікованих фахівців і молодих кадрів..

2.3. Аналіз стратегії управління персоналом на підприємстві

Трудові відносини у ПрАТ «Тернопільський кар'єр» будуються відповідно до Трудового кодексу України. Для закріплення працівника на певному робочому місці видається наказ або розпорядження. Для ознайомлення працівника з його посадовими обов'язками і підтвердженням його згоди слідувати даним розпорядженням, проводиться ознайомлення працівника з посадовою інструкцією і її підписання. Посадова інструкція містить докладний опис робочого місця, функцій і необхідних навичок для працівника. Крім того, працівниками, які мають доступ до матеріальних цінностей, підписується документ про матеріальну відповідальність.

Колектив ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є організованим постійним колективом, орієнтованим на досягнення офіційної мети. Внутріфірмовий розподіл праці поєднує в собі кількісне (засноване на взаємозамінності працівників) і враховує специфіку окремих видів праці в межах однієї і тієї ж якості.

Робота з персоналом в ПрАТ «Тернопільський кар'єр» будується на підставі Положення про регламентуючі документи по персоналу підприємства.

Усі положення і документи по роботі з персоналом, розроблені на підставі даного положення в ПрАТ «Тернопільський кар'єр», обов'язкові для виконання в кожному магазині.

Коротка характеристика діючих документів і положень в галузі управління персоналом наведена в Додатку Б.

В рамках стратегії управління персоналом, основний акцент в ПрАТ «Тернопільський кар'єр» зроблений на систему матеріального стимулювання: оплата праці використовується як найважливіший засіб стимулювання сумлінної роботи, практикується стимулювання через призначення премій та їх позбавлення.

Правильна та ефективна мотивація трудової діяльності працівників підприємства є одним з основних завдань менеджменту організації. На підприємстві ПрАТ «Тернопільський кар'єр» існує система мотивації персоналу, при якій практикується поєднання економічних і неекономічних способів. В узагальненому вигляді система мотивації праці, яка існує на підприємстві, може бути представлена, як сукупність наступних блоків: матеріальне стимулювання, моральне заохочення і соціальні програми (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Існуюча система мотивації персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Джерело: складено за матеріалами підприємства

У ПрАТ «Тернопільський кар'єр» прийняте Положення про оплату праці, в основі якого почасово-преміальна система оплати праці по утверджених окладах з урахуванням фактично відпрацьованого часу за місяць, а також премій за підсумками роботи за звітний період. Посадовий оклад визначається штатним розкладом і виплачується за сумлінне виконання робіт, зафіксованих у посадовій інструкції (контракті).

Розмір премії, що виплачується за підсумки роботи за період (місяць), залежить від категорії працівника, а також зростання продажів, що не є сильним мотивуючим фактором, так як премія, що виплачується щомісяця по категорії стає частиною заробітної плати, зростання продажів залежить від роботи співробітників в сукупності, що позбавляє її винятковості, отже, і стимулюючого впливу.

Грошова мотивація вважається «ненасиченою», адже працівник досить швидко звикає до нового і високого рівня заробітної плати. А той рівень оплати, який недавно ще його мотивував на високу трудову віддачу, втрачає свою спонукальну силу і стає звичним.

У зв'язку з цим керівництво ПрАТ «Тернопільський кар'єр» приділяє достатньо уваги моральному заохоченню працівників. Використовується не грошове стимулювання, наприклад, у зв'язку з Днем захисника Вітчизни (для чоловіків), Днем матері (для жінок), до Нового Року всі працівники організації отримують подарунки. Для того щоб проводити роботу по оздоровленню працівників, підприємство надає працівникам, які потребують лікування, путівки до санаторію.

Основна мета трудової мотивації – досягнення високого рівня продуктивності праці за рахунок формування прийнятної поведінки співробітників. Для мінімізації небажаної поведінки співробітників (як наприклад, дисциплінарні порушення, прогули, запізнення), в ПрАТ «Тернопільський кар'єр» використовується матеріальне покарання і дисциплінарні заходи. Оцінку ефективності існуючої системи мотивації неможливо провести без адекватної інформації. Джерелами аналізу ефективності даної системи

підприємства ПрАТ «Тернопільський кар'єр» стали дані, що характеризують різні аспекти стану персоналу організації, а також результати анкетування, проведеного серед співробітників даного підприємства (Додаток В).

Одним з важливих показників для керівництва є плинність кадрів, особливо важливі причини, за якими люди залишають організацію. Аналіз причин плинності кадрів на підприємстві наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Аналіз причин плинності кадрів на підприємстві ПрАТ «Тернопільський кар'єр» у 2017-2019 рр.

Причини звільнення	Роки		
	2017	2018	2019
Важкі умови праці,%	25	23,6	21,4
Нецікава монотонна робота,%	11,7	12,3	10,9
Відсутність перспектив зростання,%	13,8	6,7	17,5
Незадовільна заробітна плата,%	18	20	19
За сімейними обставинами ,%	23	26	22
Інші причини,%	8,5	11,4	9,2
Разом, %	100	100	100

Джерело складено за матеріалами підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.15 можна зробити висновки, що основною причиною, що призвела до звільнення працівників, стала незадовільна заробітна плата і важкі умови праці, а також причиною звільнення стали сімейні обставини

Проведення анкетування працівників по оцінці існуючої системи мотивації дало наступні результати (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Результати анкетування працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Запитання	Варіанти відповідей, %		
	Так	Ні	Важко відповісти
Чи задоволені Ви своєю роботою?	49	41	10
Чи подобається Вам власне робоче місце?	60	32	8
На скільки різноманітна Ваша робота?	50	30	20
Чи велика ступінь Вашої відповідальності?	51	44	5
Чи цінує Вашу роботу Керівник?	30	20	50
Чи цінує Вашу роботу Колеги?	66	10	24
Чи задоволені Ви своїм службовим ростом?	18	72	10

Продовження таблиці 2.16			
Чи є у співробітників підприємства можливість для навчання і підвищення кваліфікації?	62	28	10
Чи справедливим є матеріальна оцінка Вашої праці?	70	20	10
Чи відповідає Ваша робота рівню Вашої кваліфікації?	70	21	9

Джерело складено за матеріалами підприємства

Таким чином, з табл. 2.16 видно, що задоволеність роботою відзначають 49% опитаних, при цьому власне робоче місце задовольняє 60% співробітників, 51% опитаних відзначили, що ступінь відповідальності, покладений на них вище, ніж рівень їх повноважень.

На питання: чи цінує Вашу роботу керівник? тільки 30% опитаних відповіли задовільно, а 50% співробітників не змогли відповісти. Однак оцінка роботи колегами значно вища. Рівень задоволеності службовим зростанням досить низький – 18%, при цьому відзначається, що співробітники підприємства мають можливості для навчання і підвищення кваліфікації. 21% опитаних відзначили, що робота не відповідає рівню їх кваліфікації, а справедливість матеріальної оцінки праці відзначили 70% співробітників.

Підсумовуючи все вище викладене, можна зробити наступний висновок: в результаті аналізу суцільного анкетування, існуюча система мотивації визначена як недостатньо ефективна. Більшість опитаних вважає, що існуючу систему мотивації на підприємстві ПрАТ «Тернопільський кар'єр» необхідно вдосконалити, при цьому необхідною умовою ефективності системи стимулювання служить належна відповідність мотивів і стимулів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ КАР'ЄР»

3.1. Адаптація закордонного досвіду мотивації персоналу до української дійсності

Сьогодні одним з найбільш складних завдань в менеджменті компаній є підвищення мотивації праці співробітників. Впровадження ж систем мотивацій є дуже складним і тривалим процесом, який вимагає тимчасових і, що важливо, великих фінансових вкладень, які можуть собі дозволити в основному великі компанії. Але, так як результатом впровадження різних систем мотивації персоналу є досягнення цілей бізнесу, зростання фінансових показників компанії (виручка, прибуток), вихід на новий рівень клієнтів, розвиток клієнтської бази, а також якісна зміна персоналу організації, більшість навіть середніх компаній і організацій намагаються впроваджувати і розвивати системи мотивацій.

У сучасній економіці серед усієї множини моделей управління розвинених країн Західної Європи і США можна виділити відповідні їм і найбільш цікаві для вивчення наступні моделі менеджменту та стимулювання персоналу [54, с. 36]:

- японські;
- американські;
- французькі;
- шведські.

Розглянемо кожен з них більш детально.

Японська модель

Модель розвитку, яка характерна для Японії, відрізняється від інших більш швидким розвитком продуктивності праці по відношенню до розвитку тупеня життя населення, а також і зарплати. Складністю цієї моделі є те, що у всіх членів соціуму повинен бути високий рівень національного розвитку, і в пріоритеті у

людей має бути добробут нації над особистою вигодою людей. Порівнюючи Японію з іншими країнами лідерами в економіці, можна зробити висновок, що система стимулювання праці тут гнучка. В її основу входять три фактори:

- професіоналізм;
- вік;
- трудовий стаж.

Оклад працівників, а також керівників формується виходячи з цих трьох аспектів: досвід роботи (стаж), вік, професіоналізм, який визначається категорією співробітника. Безліч великих японських організацій в процесі матеріального стимулювання використовують синтезовані системи стимулювання. Згідно з ними, розмір зарплати складається з чотирьох показників, таких як: вік, трудовий стаж, професійна категорія співробітника і якість результатів його праці. З досвіду і віку працівника формується система, яка називається «традиційною особистою ставкою», а поняття, що відносяться до професійної діяльності, категорія і результативність праці разом формують «ставку за кваліфікацію».

У підсумку, одночасне використання даних ставок зменшує ймовірність зростання зарплати, без наявності взаємозв'язку між підвищенням кваліфікації вкладеннями співробітника в свою працю, і тим самим підвищує інтерес до праці, який в разі японської моделі знаходиться в прямій залежності від підсумків роботи.

Американська модель

В центрі уваги американської системи мотивації праці знаходиться заробітна плата. Найбільш використовуваною системою формування оплати праці в США є система, що поєднує в собі елементи як відрядної, так і погодинної зарплати. Велика частина компаній в США, схильна застосовувати на практиці системи, які поєднують в собі заробітну плату і премії. Поширеними колективними формами нарахування премій є системи «Скенлона» і «Раккера». Відповідно до системи «Скенлона» заздалегідь між адміністрацією та працівниками компанії встановлюється норма заробітної плати, що залежить від вартості чистого продукту. Коли підприємство досягає рівня, на якому воно

отримує максимальний прибуток, утворюється економія заробітної плати. З її використанням формується преміальний фонд. Далі цей преміальний фонд розподіляється. Спочатку 25% від суми прибутку відраховується в фонд, створений для резерву, 25% від суми, що залишилася після відрахування до фонду, перераховують на премії співробітникам адміністрації компанії, а 75% залишається на частку премії рядових співробітників. Премії нараховуються щомісяця, за результатами трудової діяльності кожного працівника [59, с. 165].

Нарахування премій за системою «Раккера» проводиться в аналогічному порядку. Однак чіткий розподіл між нарахуванням премій для адміністрації і працівників відсутня.

Атестації співробітників здійснюються на періодичній основі і додають еластичності системі формування платні. Зарплата формується виходячи з цих атестацій, і розглядається в перший рік поквартально, а по закінченню року досвіду в компанії – на піврічній основі.

У деяких підприємствах в США впроваджена оновлена система формування заробітної плати. За цією системою зростання платні обумовлюється професійним ростом і кількістю вивчених навичок і спеціальностей. За підсумками вивчення нової спеціальності, працівник отримує певну кількість балів. Отримання надбавки до зарплати залежить від кількості набраних ним балів.

Французька модель

Охарактеризувати французьку модель мотивації праці можна з урахуванням різних економічних інструментів. До них можна віднести стратегічне планування, стимулювання конкуренції і т.д. Великий натиск в країні здійснюють на розвиток конкуренції на ринку.

У формуванні заробітної плати дотримуються двох тенденцій: індексування платні згідно з поточними цінами на товари і вартості життя та індивідуальний підхід до формування заробітної плати. Ведеться облік цін на товари загального вжитку, і їх вплив на зарплату майже на всіх масштабних організаціях, що в подальшому знаходить своє відображення в трудових колективних контрактах, укладених з профспілками.

Індивідуалізований підхід до виплат зарплати у французькій концепції проводиться відповідно до рівня професійної підготовки, якості праці, кількості запропонованих пропозицій по раціоналізації діяльності, та інших якостей співробітника.

Оцінювання праці кожного працівника проводиться в залежності від роботи, яку він виконує. Критеріями праці є якість виконуваної ним роботи, а також їх роль у соціальному житті компанії.

Платня підрозділяється на 2 частини: основну і змінну. Основна зарплата є постійною і залежить від посади, а змінна представляється у вигляді бонусів, за якісне виконання своєї роботи, відповідальне ставлення до праці і т.д. У французькій концепції мотивації, також видається цікавою методологія оцінювання праці. В цілому оцінка праці проводиться за бальною системою і характеризує результативність діяльності службовців.

Система балів коливається між 0-120 балами і формується вона з наступних показників [54, с. 45]:

- кваліфікація співробітника;
- результативність праці;
- етика;
- знання і застосування техніки безпеки;
- активність.

Співробітники, які набрали найвищий бал, максимум 120, відносяться до першої, вищої групи службовців. За цим балам нараховуються надбавки і премії до зарплати службовців. Але при частих пропусках роботи, до п'яти днів, співробітник позбавляється балів на 25%, а при пропуску 10 днів позбавляється балів в 100% -му розмірі, тим самим і надбавки до заробітної плати.

Перевагою французької моделі мотивації є стимулюючий ефект від її застосування на ефективність і якість праці.

Шведська модель

Модель управління Швеції відрізняється яскраво вираженою політикою соціальної спрямованості, яка націлена на скорочення майнової нерівності, з

використанням стратегії розподілу прибутку, на користь малозабезпечених верств населення. Активна участь вже з 50-их років спостерігається серед профспілок. Вони проводять політику щодо переукладання трудових договорів з метою забезпечення солідарної заробітної плати.

Під солідарною заробітною платою розуміється забезпечення рівної заробітної плати за однакову працю та зменшення розриву між мінімумом і максимумом заробітних плат.

У політики солідарної заробітної плати є свої очевидні плюси для економіки, такі як стимуляція ринкової конкуренції, і постійного оновлення виробництва і техніки. В принципі однакової зарплати за однакову працю маєє на увазі отримання співробітниками різних підприємств, але виконують однакову роботу рівну заробітну плату. Якщо підприємство отримує низький прибуток, це не дає йому право зменшувати дохід своїх співробітників, і залишається два виходи, або підвищувати рівень виробництва, модернізувати його, або закривати підприємство.

Іншою особливістю справедливої платні є зменшення розривів між розмірами мінімального і максимального заробітку в країні. Система єдиного рівня платні, має на увазі її вирівнювання, тобто піднімається більш швидкими темпами заробітна плата низькооплачуваних співробітників, а у високооплачуваних стримують. Ці пункти вказуються з боку профспілок в трудовому контракті.

В узагальненому вигляді специфіки мотивації в зарубіжних країнах приведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Особливості системи мотивації праці у зарубіжних країнах

Країна	Відмінності
Японія	Професіоналізм, вік, трудовий стаж Довічний найм, можливість влаштування дітей співробітників на роботу
США	Поєднання відрядної погодинної зарплати; участь в прибутку, у якості премії, бальна оцінка праці та формування зарплати
Франція	Індивідуалізація оплати праці; бальна оцінка праці працівника: за професіоналізм; за якість роботи за дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва; за ініціативність

Продовження таблиці 3.1	
Швеція	Сильна соціальна політика скорочення майнової нерівності за допомогою солідарної заробітної плати

Джерело: [48; 59]

Велике значення надавалося матеріальній мотивації. Вона представляла собою в основному премії за перевиконання плану робіт.

Були в цій системі і свої недоліки. До них можна віднести [52, с. 165]:

— відсутність індивідуального заохочення співробітників. Премії нараховувалися всім службовцям у відділі підприємства, хоча роботу виконував кожен по-різному. Це спричинило зменшення активності діяльності співробітників, їх незацікавленість працею;

— широко застосовувалася модель «батога і пряника» в управлінні. Ця модель дійшла до сьогодення і часто застосовується на практиці;

— моральним стимулам не надавалося належного значення. У пріоритеті були матеріальні.

Сьогодні в Україні широко застосовуються наступні види мотивації:

- матеріальне стимулювання;
- моральне стимулювання;
- корпоративна соціальна відповідальність як метод стимулювання.
- разове стимулювання, як додаткове за певні особисті досягнення в роботі;
- соціальне стимулювання.

Безсумнівно, для досягнення кращих результатів у підвищенні якості управління персоналом Україні потрібно орієнтуватися на зарубіжний досвід. Але повністю перейняти його буде як невірним, так і неможливим. Неможливим, через особливості українських традицій, усталених роками менталітету його народу.

Отже, використання деяких зарубіжних практик чужих національним поглядам, традицій може привести до негативних результатів.

Найбільш застосовними в Україні можуть бути японські практики мотивації персоналу, в області формування заробітних плат, і розвиток корпоративної культури.

З американської ж моделі, можна запозичити управління людськими ресурсами, в основі якого лежить висока ініціативність і самостійність в застосуванні співробітниками творчих підходів.

Складністю застосування цієї моделі в умовах української економіки, є соціальна позиція і світогляд трудового населення країни.

3.2. Механізм впровадження кадрової стратегії організації в сучасних умовах господарювання

У сучасних умовах господарювання ефективність кадрової політики підприємства має велике значення. тому впровадження кадрової стратегії на підприємстві повинно підсилюватися розробкою та розробленим механізмом.

Особливо наочно логічну ефективність можна втілити на прикладі інтеграції процесу розробки стратегії управління людськими ресурсами, як стратегічного кадрового управлінського рішення, в рамках стратегічного процесу організації у вигляді вертикально-інтегрованої технології. Це призводить до необхідності здійснення акценту на мотивацію персоналу.

Ось чому таке велике значення при стратегічному управлінні надається розробці системи мотивації персоналу. Строго кажучи, мова повинна йти про розробку системи стимулювання персоналу як системи зовнішніх стимулів, що спонукають співробітників компанії прагнути до досягнення поставлених компанією цілей, якісно виконувати покладені на них функціональні обов'язки і т.п., тобто діяти в інтересах підприємства. Ця система повинна бути такою, щоб зовнішні стимули якомога тісніше корелювалися з внутрішніми мотивами, визначальними ставлення людей до своїх обов'язків, до виконання доручених завдань, до компанії в цілому, щоб люди прагнули проявляти ініціативу, дбали

про своє професійне і посадове зростання, підтримували на підприємстві хороший морально-психологічний клімат і, звичайно ж, не збиралися при першій слушній нагоді покинути підприємство.

При розробці ефективної системи мотивації необхідно дотримуватися наступних принципів: відповідність цілей системи оплати праці та мотивації стратегічним цілям підприємства; врахування мотиваційних чинників, очікувань і потреб персоналу; усунення демотивуючих факторів; прозорість і зрозумілість системи винагороди; справедливість системи оплати праці; винагорода як за індивідуальні, так і за колективні результати; своєчасність виплати винагороди; комплексність системи мотивації, яка повинна включати як матеріальну, так і нематеріальну винагороду; моніторинг локального ринку заробітних плат. Конкурентоспроможність заробітних плат; залучення персоналу в проведення змін; врахування етапу життєвого циклу компанії; відповідність системи мотивації цінностям і корпоративній культурі; взаємозв'язок з брендом компанії на ринку праці.

З урахуванням зазначених принципів мотивації далі представлений описовий покроковий алгоритм розробки системи мотивації:

1. Побудова дерева цілей мотивації і оплати праці, які визначаються відповідно до стратегічних цілей організації. Повинна бути проведена декомпозиція цілей від верхнього рівня до нижнього.

2. Виявлення факторів, що мотивують співробітників найбільш ефективно. Необхідно враховувати індивідуальні особливості індивідуумів, вибираючи для них унікальні поєднання чинників мотивації і потреб. Провести аналіз мотиваційних чинників можна за допомогою анкетування співробітників. У цьому випадку доцільно використовувати грейдинг працівників.

3. Визначення факторів демотивації, які необхідно усунути ці фактори, подолати опір, змінити організаційну культуру.

4. Вибір методів розробки системи оплати праці: грейдування; бально-факторний метод для оцінки посад, управління по цілям, система збалансованих показників; система депреміювання тощо.

5. Розробка проекту системи оплати праці та мотивації: розробка постійної частини заробітної плати і змінної на основі обраної методології. Тут доречно поєднання грейдингу і методу опціонів (опціон мотивації).

6. Розробка системи пільг на основі аналізу потреб співробітників/керівників і відповідно до грейдів.

7. Розробка системи матеріальної немонетарної мотивації. Аналіз методів нематеріальної мотивації, використовуваної керівниками організації, дослідження задоволеності співробітників керівництвом і соціально-психологічним кліматом в організації.

8. Проведення тестової оцінки знову розробленої системи оплати праці та мотивації. Аналіз зміни в зарплатах співробітників, з урахуванням ринку зарплат при необхідності внесення потрібного зміни.

Необхідно враховувати також, що розвинена система матеріального мотивування і атмосфера свободи в офісі діє тільки на певних людей, а на інших – спотикається. Останнім необхідні і засоби примусу, залякування і покарання, а, може бути, і звільнення.

9. Обговорення нової системи винагороди. Проведення обговорення проекту і внесення при необхідності коригувань.

10. Впровадження. Ознайомлення всіх співробітників з новим положенням про оплату праці. Оплата праці – це «визначені сторонами умови трудового договору», і про майбутні зміни роботодавець зобов'язаний повідомити працівника в письмовій формі не пізніше ніж за два місяці».

11. Створення пілотного проекту. Спочатку впровадити цю систему на одному підприємстві, проаналізувати результати, врахувати помилки, вдосконалити і потім впроваджувати в інших підрозділах.

12. Створення системи документаційного забезпечення, що включає: колективний договір; положення про оплату праці; опціони; правила внутрішнього розпорядку; програма соціально-психологічної та економічної підготовки співробітників до змін; анкета, яка з'ясовує ступінь задоволеності працівників і їх потреб, а також мотиваційні чинники.

Підвищення якості кадрового управлінського рішення досягається за допомогою застосування розроблених пропозицій щодо модернізації нормативного методу розрахунку потреби в персоналі, по використанню грейдингу посад і працівників, а також методу опціонів (опціони найму, звільнення, мотивації, розвитку та соціальних опціонів). Все це враховано в вертикально-інтегрованій технології розробки стратегії УЛР в логічній ув'язці і наступності завдань за рівнями стратегічної піраміди, яка представлена на рис. 3.1.

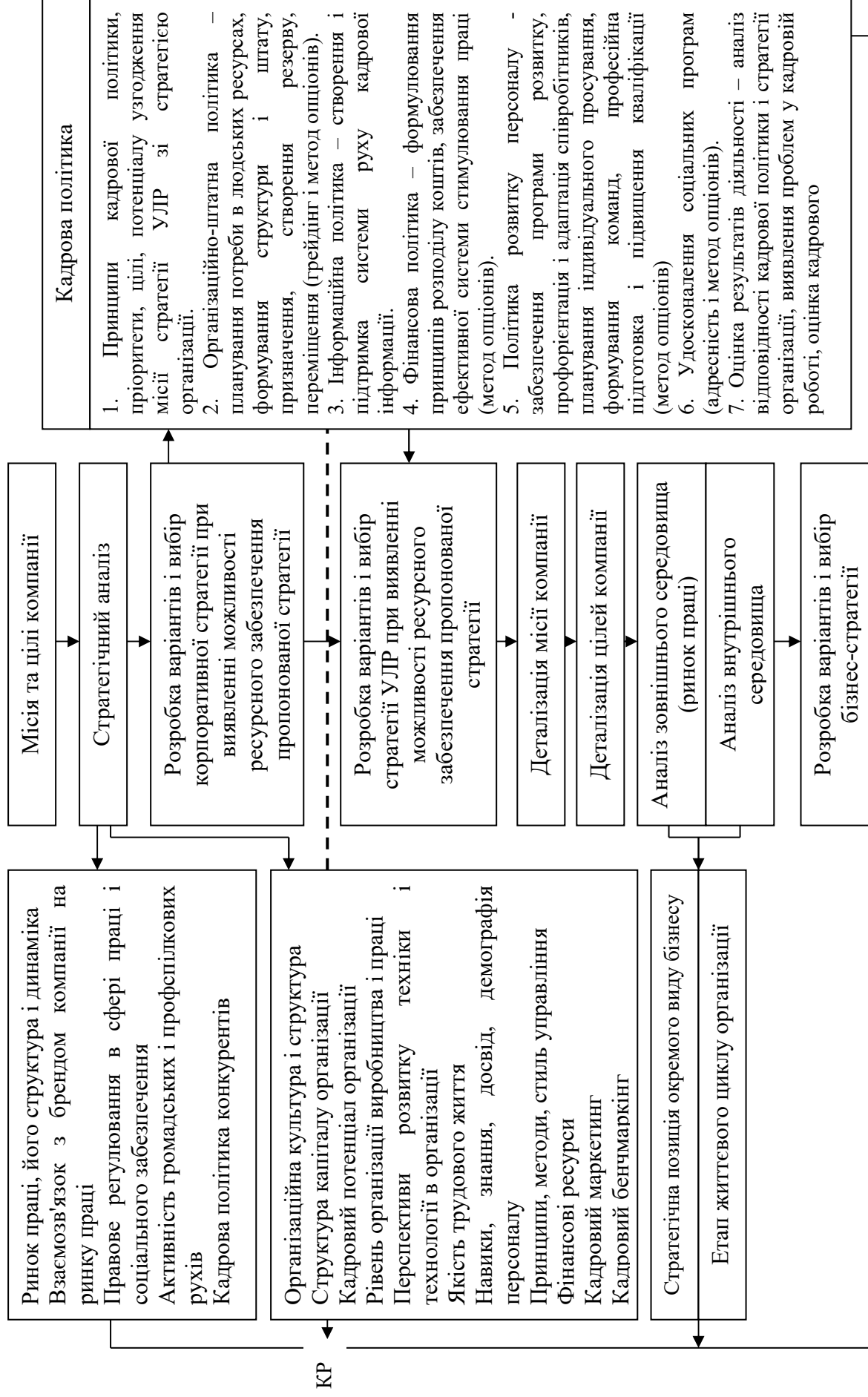
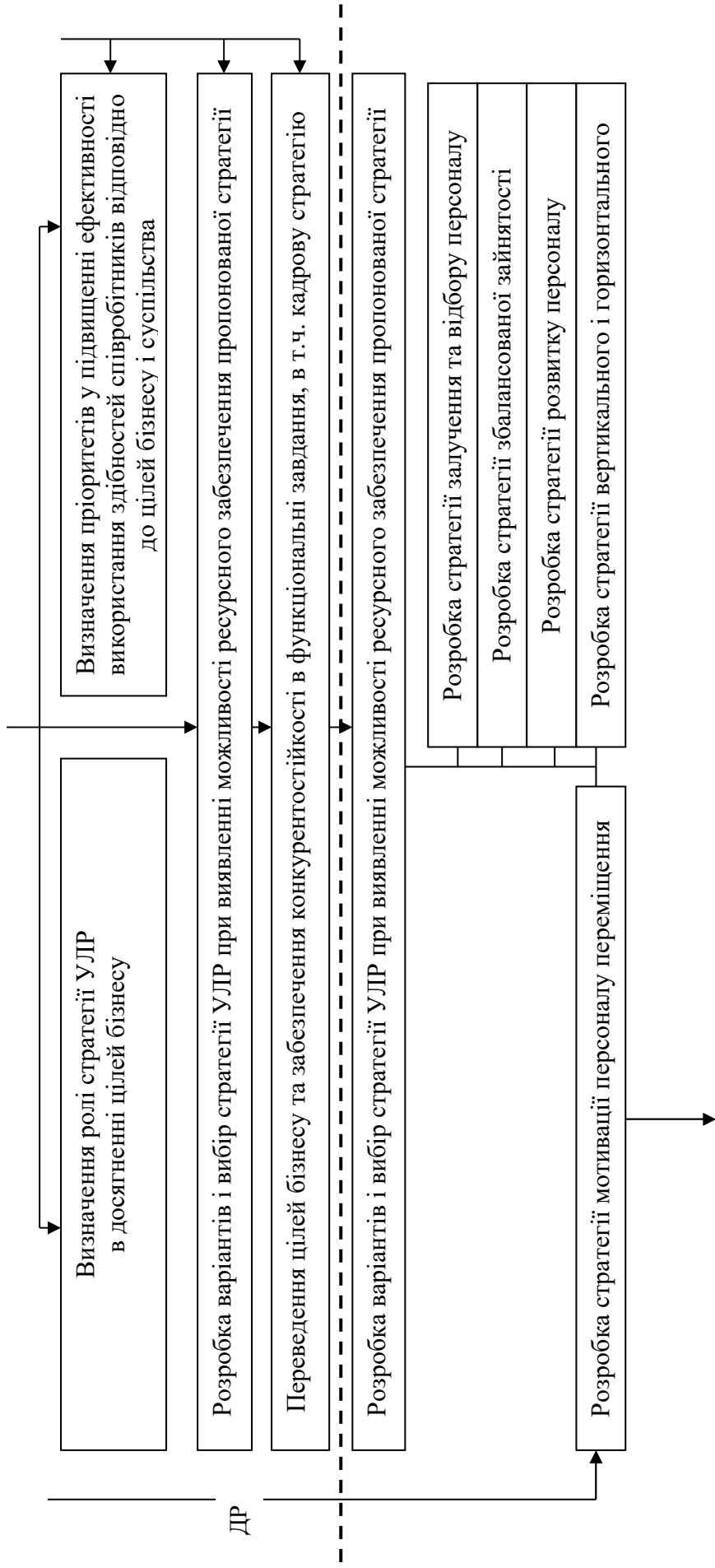
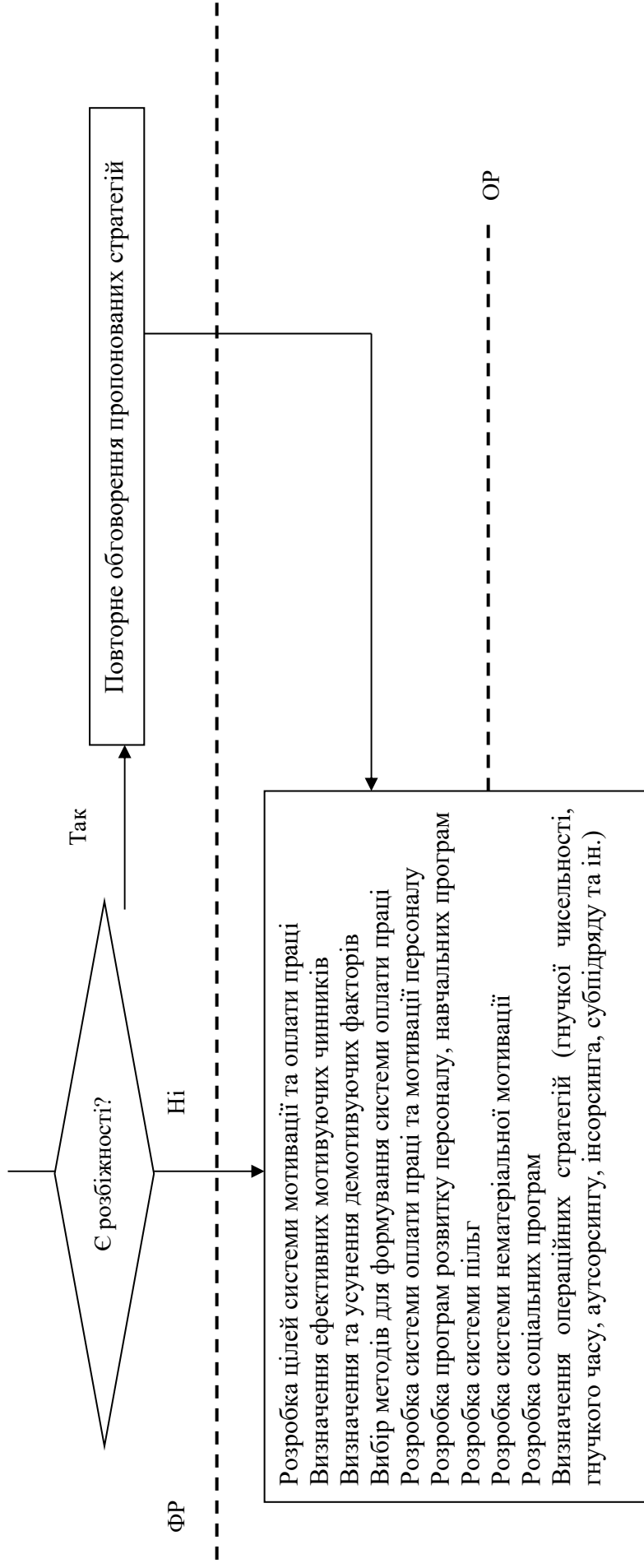


Рис. 3.3. Вертикально-інтегрована технологія формування кадрової стратегії на принципах стійкої мотивації до розвитку ПрАТ «Тернопільський кар'єр»



Продовження рис. 3.3. Вертикально-інтегрована технологія формування кадрової стратегії на принципах стійкої мотивації до розвитку ПраТ «Тернопільський кар'єр»



КР, ДР, ФР, ОР – відповідно корпоративний, діловий, функціональний і операційний рівні

Закінчення рис. 3.3. Вертикально-інтегрована технологія формування кадрової стратегії на принципах стійкої мотивації до розвитку ПраТ «Тернопільський кар'єр»

Джерело: складено автором самостійно

Рівень організації системи і, відповідно, високий рівень внутріорганізаційної взаємодії можуть бути забезпечені за допомогою побудови відповідних механізмів.

В ході дослідження було сформовано організаційний механізм інтеграції кадрового управлінського рішення, представлений на рис. 3.4.

До складу механізму включені наступні блоки:

- принципи взаємодії, які формулюють норми поведінки роботодавців по відношенню до персоналу, організаційну культуру, і зони відповідальності працівників, вимоги до використання інноваційних технологій в управлінні персоналом та ін.;
- організаційний, що представляє собою сукупність організаційних підрозділів: департаменту досліджень внутрішнього ринку праці та внутрішньої зайнятості (Дірт і ВЗ); служби персоналу; топ менеджменту; функціональних і лінійних служби;
- технологічний: технології стратегічних досліджень; технології оцінки життєздатності кадрових стратегічних рішень; функціональні технології; технології підготовки, розробки і прийняття кадрових управлінських рішень (КУР);
- технології кадрового маркетингу і кадрового бенчмаркінгу; соціальних технологій та ін.;
- функціонально-операційний, в рамках якого здійснюються: набір, найм, адаптація, навчання і розвиток, мотивація, вертикальне і горизонтальне переміщення персоналу, техніки безпеки та екологічної умов праці, забезпечення високої якості трудового життя, впровадження нововведень та ін.;
- інформаційний: інтегрована інформаційна система кадрових управлінських рішень (ІСКУР), завдяки якій кадрові процеси здійснюються в єдиному інформаційному просторі.

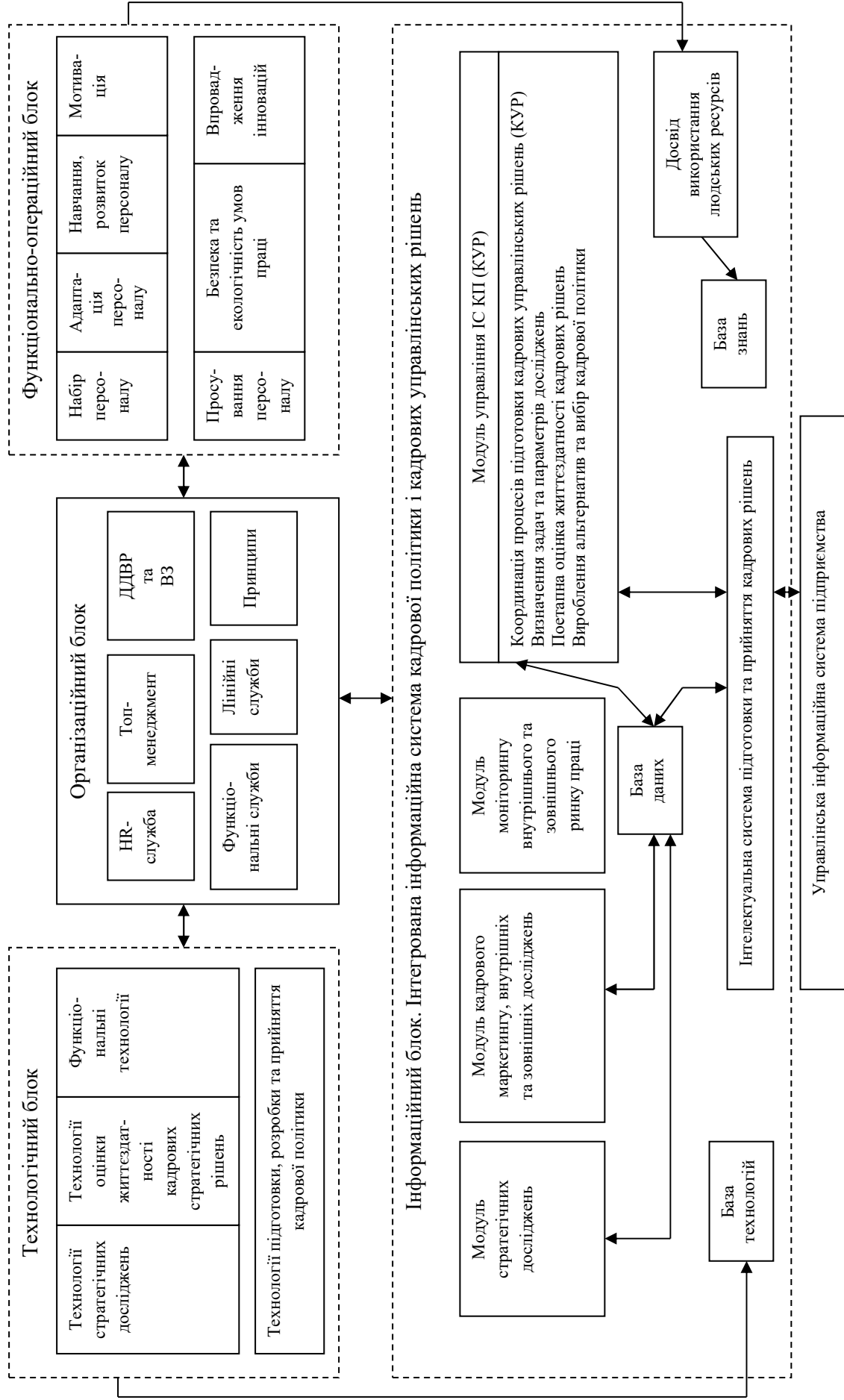


Рис. 3.4. Механізм формування та реалізації кадрової політики ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Джерело: складено автором самостійно

ІСКУР складається з наступних елементів: модуль стратегічних досліджень; модуль маркетингових зовнішніх і внутрішніх досліджень; модуль моніторингу зовнішнього і внутрішнього ринку праці; модуль управління; бази знань (збірний досвід використання людських ресурсів), технологій, даних; інтелектуальна система підготовки та прийняття кадрових рішень: комплекс інформаційних систем, за допомогою яких реалізується функціонально-операційний блок.

Отже, запропонований організаційний механізм інтеграції кадрового управлінського рішення сприятиме ПрАТ «Тернопільський кар'єр» розвитку кадрової стратегії та забезпечить зростання вартості бізнесу у перспективі.

3.3. Прогнозна оцінка результативної кадрової стратегії ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

В якості основного напрямку підвищення ефективності кадрової стратегії досліджуваного ПрАТ «Тернопільський кар'єр» варто розглянути підвищення мотивації персоналу.

Значення мотивації проявляється в тому, що вона впливає на співробітників організації у вигляді стимулів до результативної та ефективної праці, соціальних факторів, колективних та індивідуальних винагород. Зазначені форми впливу спонукають трудовий колектив до продуктивної праці, сприяють удосконаленню всієї системи управління підприємством.

Грунтуючись на результатах теоретичних досліджень, керівники сучасних українських і зарубіжних компаній розробляють і реалізують ефективні програми заходів з управління мотивацією працівників.

Винагорода спонукає людей до ефективної діяльності. Під винагородою можна розуміти все, що є цінним для людини [58, с. 362]. Зовнішня винагорода – це всі форми впливу на виробничу поведінку співробітників, які використовуються підприємством.

До нематеріальної системи винагород відносяться: досягнення і кар'єрне зростання, залученість в ухвалення рішень, наділення більшою відповідальністю, велика свобода дій і повноважень, визнання, похвала, цікава робота, самореалізація, конструктивна соціальне взаємодія з колегами, поліпшення фізичного здоров'я, інтелектуальне зростання та емоційне самовдосконалення .

Матеріальна винагорода може здійснюватися в монетарній і натуральній формі (подарунків, продукції), у вигляді дисконтних карт на придбання будь-яких товарів зі знижкою. Розрізняють:

— пряму винагороду – постійна частина заробітної плати (оклад або базова ставка, яку роботодавець виплачує працівникові за виконання роботи згідно з посадовими обов'язками), змінна частина заробітної плати (премії, бонуси, які виплачуються в залежності від результативності діяльності співробітників), довгострокові виплати – заохочення співробітника, пов'язане з досягненням результатів за довгостроковий (більше року) період (акції, опціони, частки власності, надані власниками підприємства);

— виплати, що встановлюються державою: доплати, надбавки, компенсації;

— непрямую винагороду – соціальні виплати, пільги, бенефіти.

Заходи, які планується розробити для вдосконалення системи мотивації, можна розділити на дві групи:

1. Заходи щодо вдосконалення матеріальної мотивації:

- зміна існуючої системи оплати праці;
- впровадження прогресивної системи преміальних виплат.

Проведене дослідження довело необхідність диференційованого підходу до оцінки трудового вкладу керівників і фахівців – співробітників інтелектуальної праці.

Необхідно встановити пріоритет преміювання при середньому базовому окладі за займаною посадою над варіантом постійно високого, але незмінного базового окладу.

На початковому етапі трудової кар'єри відсоток преміальних виплат і штрафів не повинен перевищувати 5-10%; на етапі становлення його потрібно підняти до 10-20%; на етапі середини кар'єри питому вагу премій необхідно встановити в розмірі 20-30% від базового окладу; а на завершальному етапі – до 50%.

2. Заходи щодо вдосконалення нематеріальної мотивації:

- вдосконалення системи атестації та оцінки персоналу;
- створення сприятливої психологічної обстановки в колективі;
- розробки критеріїв оцінки результативності виконання цілей співробітників;
- розробка і реалізація програми нематеріальної мотивації.

В рамках вдосконалення політики ПрАТ «Тернопільський кар'єр» по мотиваційному управлінню персоналом доцільно виділити два напрямки:

1. Створення сприятливої психологічної атмосфери в колективі.
2. Розробка нової мотиваційної моделі.

Таким чином, необхідно вивчити ці напрямки і виділити можливий ефект від їх реалізації.

1. Першочерговим заходом щодо вдосконалення кадрової стратегії є створення позитивного психологічного клімату в колективі. Позитивний психологічний клімат в колективі дозволяє співробітникам витратити свій час, сили і енергію не на з'ясування відносин, а на виконання своїх трудових обов'язків. У дружньому колективі люди сприймають свою роботу як спільну справу, отримують більше задоволення від результатів праці. Сприятливий психологічно клімат є потужним антистресовим фактором, який можна порівняти з популярними методами релаксації. Необхідно відзначити, що є певний тип людей, які вважають за краще хороший колектив не тільки великим грошовим винагородам, а й перспективам кар'єрного росту. Створення сприятливої психологічної атмосфери дозволить співробітникам працювати в згуртованій команді. Зниження конфліктності дозволить працівникам зосередитися на результаті діяльності. При зниженні рівня конфліктності в організації,

продуктивність праці зростає. Дана залежність відображає, що вплив психологічних факторів управління персоналом веде до економічного ефекту.

2. Найважливішим напрямком удосконалення процесу управління персоналом в організації є розробка оновленої мотиваційної моделі. В рамках даного напрямку в складі діяльності співробітників доцільно виділяти працю, діяльність на дозвіллі, хобі та виконання непорушних не виробничих обов'язків. Пропонується впровадження моделі відповідності виробничих і не виробничих потреб працівників та інструментів задоволення цих потреб, якими володіє роботодавець (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Відповідність мотиваційних інструментів роботодавця до потреб працівника

Джерело: складено автором самостійно

Аналізуючи представлену модель, можемо зробити висновок що велика частина потреб, які задовольняються співробітником за допомогою трудової діяльності, є виробничими.

У зв'язку з цим можна припустити, що якість і кількість інструментів задоволення потреб співробітників, які використовуються роботодавцем, безпосередньо впливають на трудову діяльність працівника і істотно визначають ефективність діяльності співробітників

Вироблена модель мотивації ПрАТ «Тернопільський кар'єр» представлена на рис. 3.4.

Як програму мотивації для ПрАТ «Тернопільський кар'єр» можна запропонувати розглянути наступні заходи, доцільні, на наш погляд, з урахуванням аналізу отриманих в ході анкетування даних (Додаток Г)

Дане положення виділяє окремі напрями, засновані на конкретних джерелах задоволення. Тут мова йде саме про нематеріальну мотивацію, тому що для персоналу саме нематеріальні мотиви до праці виходять на перший план.

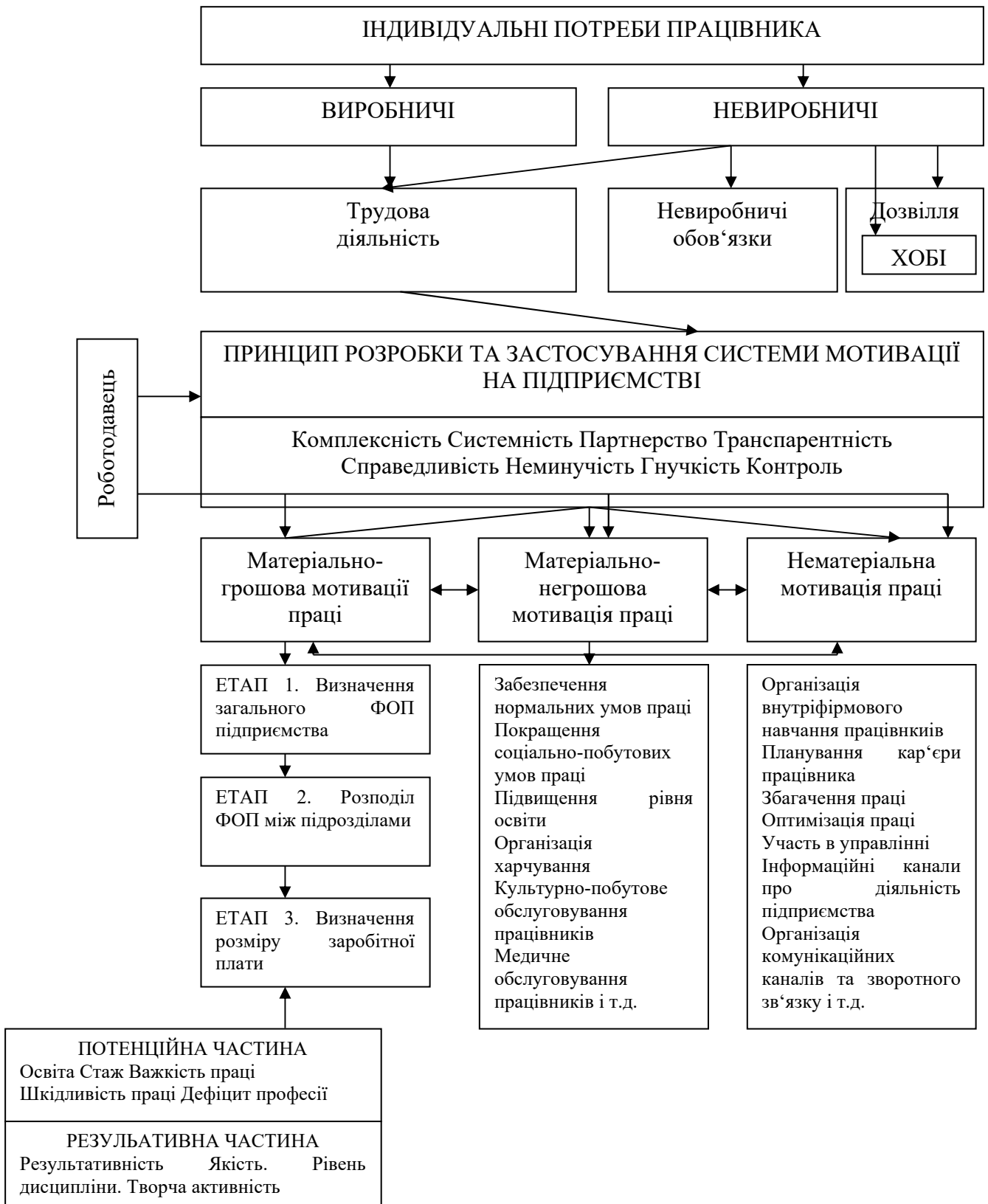


Рис. В.1. Мотиваційна модель ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Джерело: складено автором самостійно

Метод управління за цілями включає досягнення результатів діяльності не тільки самим підприємством, але і також кожним підрозділом і кожним співробітником зокрема. Побудова цілей відбувається «зверху-вниз» по ієрархічному ланцюжку структури організації. Цілі, поставлені на підприємстві, приймає на себе керівник. Далі для досягнення даної мети керівники середньої ланки затверджують свої цілі, які спрямовані на досягнення головного завдання підприємства [62].

Таким чином, індивідуальний внесок кожного співробітника в діяльність ПрАТ «Тернопільський кар'єр» буде носити осмислений характер, буде спрямований на досягнення 100% результату діяльності підприємства. Також слід зазначити, що оцінка результатів діяльності кожного співробітника залежить від досягнення спільної мети підприємства і складається з бонусних відсотків до річної премії.

Для того щоб розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів необхідно зіставити очікувані результати від впровадження з витратами, які понесе організація від їх впровадження. Основним результатом від впровадження нового положення про мотивацію, який очікує організація, є підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення мотивації співробітників, зниження плинності кадрів, а також стабілізація кадрового складу організації.

Однак слід враховувати, що реалізація запропонованих заходів спричинить за собою зростання витрат на проведення зазначених в табл. 3.2 заходів. Дані витрати будуть виправдані тільки в тому випадку, якщо вони спричинять за собою зростання прибутку організації, який повинен бути вище витрат. Кошти на проведення зазначених в табл. 3.2 заходів пропонується взяти з отриманого в 2019 році чистого прибутку. Для того, щоб витрати були виправдані і при цьому коштів було достатньо, пропонується використовувати суму в розмірі не більше 10% від чистого прибутку 2019 року.

Тоді загальний бюджет всіх заходів складе:

$$31150 \times 0,1 = 3115,0 \text{ тис.грн.}$$

З них:

Заведення паспортів на 29 співробітників: $29 \times 150 = 4350$ грн.

Проведення щоквартальних тренінгів: $4 \times 6000 = 24000$ грн.

Проведення щоквартальних неформальних заходів: $4 \times 20000 = 80000$ грн.

Компенсація навчання кращому працівникові року (приблизно): 10000 грн.

Компенсація оплати навчання предмету, пов'язаного з хобі кращим співробітникам місяці (приблизно): $12 \times 1000 = 12000$ грн.

Решта заходів не передбачають додаткових витрат. За нашим прогнозом, впровадження даних заходів дозволить збільшити продуктивність праці співробітників в перший же рік на 5%.

Щоб визначити чи окупляться ці витрати організації, необхідно провести розрахунок планового прибутку і рентабельності виходячи з обраних умов, що план за обсягом виробництва виконаний на 105%.

Розрахуємо обсяг чистого доходу з урахуванням перевиконання плану.

Обсяг виручки складе 48116355 тис. грн. (458251 тис. грн. $\times 1,05/100$).

При цьому ми враховуємо, що середньооблікова чисельність співробітників ПрАТ «Тернопільський кар'єр» залишиться на колишньому рівні.

Всі розраховані дані представлені в табл. 3.2

Таблиця 3.5

Прогнозний розрахунок показників діяльності ПрАТ «Тернопільський кар'єр» при виконанні плану на 105% за рахунок впровадження нового положення про мотивацію

Показники	Базовий варіант (2018 р.)	Варіант, що пропонується	Абс. зміна, тис. грн.	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції	458251	481163,6	+22912,6	105,0
Витрати на збут	31055	31022	0,00	0,00
Валовий прибуток	159426	213917,8	+54491,8	134,18
Прибуток від операційної діяльності	75638	123395,8	+47757,8	163,14
Чистий фінансовий результат	31150	52699,6	+21549,6	169,18
Рентабельність продажу, %	6,8	11,0	+4,2	161,76
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	326	326	0,00	0,00
продуктивність праці, тиг. грн./чол.	1405,6	1475,9	+70,3	105,0

Ґрунтуючись на наведених вище даних можна зробити наступні висновки. Заходи щодо вдосконалення системи мотивації праці, які пропонується використовувати в діяльності ПрАТ «Тернопільський кар'єр» будуть ефективні в зв'язку з тим, що вони сприяють зростанню таких основних показників як: продуктивність праці, обсяг реалізованої продукції, чистий прибуток, рентабельність продажів. Витрати по реалізації запропонованих заходів покриваються за рахунок збільшення обсягів реалізації.

Оцінюючи ефективність запропонованого проекту щодо вдосконалення системи мотивації праці в ПрАТ «Тернопільський кар'єр», також потрібно визначити не тільки економічні, але і соціальні наслідки реалізації даного проекту. Таким чином, наведемо соціальні наслідки реалізації розроблених заходів: співробітники зможуть чітко розуміти, що керівництво стежить за їх успіхами, відзначає і заохочує кращих співробітників; перспективні співробітники не будуть відчувати себе недооціненими, з'явиться більш прозора система кар'єрного зростання; появиться можливість зворотного зв'язку між виконавцями і керівництвом організації, співробітники зможуть висловлювати свою думку з приводу будь-яких управлінських рішень, вносити раціоналізаторські пропозиції; проведення щоквартальних масових заходів дозволить згуртувати колектив і перетворити його в єдину команду, а усе це в сукупності призведе до підвищення ефективності кадрової стратегії ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

ВИСНОВКИ

Соціально-трудові відносини можуть істотно вплинути на кінцеві результати виконання операційної функції. Однак з огляду на те, що соціально-трудові відносини охоплюють широке коло проблемних питань, вирішення їх на практиці не завжди ідентифікуються у свідомості керівників як стратегічно значущі, а їх вплив на результати діяльності не відчутний. Тому виникла необхідність у створенні таких механізмів, в галузі управління людськими ресурсами, що не тільки забезпечать можливість підвищення ефективності бізнесу, а й в наглядному вигляді продемонструють частку участі соціально-трудових відносин в цьому.

В ході дослідження встановлено, що такий механізм закладений в кадровій стратегії, оскільки це саме той елемент і предмет соціально-трудових відносин, в якому найбільшою мірою сконцентровані ціль, завдання і зміст соціально-трудових відносин.

1. Існують два підходи до вивчення теорій мотивації. Перший підхід ґрунтується на дослідженні змістовної сторони теорії мотивації. Другий – на процесних теоріях і обґрунтовує розподіл зусиль працівників і вибір їх поведінки в процесі досягнення поставлених цілей. З розвитком економічних відносин значну роль займають потреби більш високих рівнів: прагнення до успіху (досягнення); прагнення до влади; прагнення до визнання, причетності (співучасті).

Підвищення ефективності функціонування підприємства вимагає високої трудової активності працівників. Керівники підприємств повинні, перш за все, забезпечити гарантовані умови праці з метою збільшення якісної продукції при максимальній рентабельності. Для цього необхідно зосередити увагу на дослідженні особливостей стимулювання праці працівників, виявленні в них мотивів до трудової діяльності.

2. Головне завдання будь-якої сучасної системи мотивації персоналу та стимулювання праці – реалізація цілей підприємства, таких як підвищення

продуктивності, зниження собівартості продукції або послуг, інтенсифікація збуту або виробництва. Для їх досягнення потрібне узгодження інтересів компанії і співробітників, які є її основним ресурсом. Поєднання комплексу матеріальних стимулюючих впливів і нематеріального управління персоналом є оптимальним варіантом системи мотивації. Система матеріальної зацікавленості повинна бути орієнтована на створення справедливої та прозорої системи оплати праці. Що стосується нематеріального стимулювання, то основним напрямком роботи тут є вдосконалення побутових умов для персоналу, підвищення комфорту на робочому місці; внесення різноманітності в трудову діяльність співробітників; підвищення спільності співробітників з підприємством, почуття причетності до спільної справи, командний дух. Для підприємства пріоритетом є можливість залучати і зберігати компетентних фахівців, підвищувати продуктивність роботи, уникати внутрішніх конфліктів і соціальної напруженості.

3. ПрАТ «Тернопільський кар'єр» належить до провідних компаній України на ринку вапняку, яка займається розробкою родовищ вапнякового каменю з подальшою переробкою його на будівельні та інші види матеріалів. Виробництво продукції здійснюється на трьох кар'єрах у Тернопільській області: Галушинецькому, Максимівському та Старо-Збаразькому.

Метою діяльності ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є: забезпечення інтересів держави, населення і акціонерів на основі створення сприятливих умов для інвестування і виготовлення конкурентоспроможної продукції.

Аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що діяльність ПрАТ «Тернопільський кар'єр» у 2017-2019 рр. була ефективною та рентабельною, про що свідчать розраховані показники. Проте, керівництву варто звернути увагу на ефективність господарської діяльності, а також рівень менеджменту на підприємстві

4. Колектив ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є організованим постійним колективом, орієнтованим на досягнення офіційної мети. Внутріфірмовий розподіл праці поєднує в собі кількісне (засноване на взаємозамінності

працівників) і враховує специфіку окремих видів праці в межах однієї і тієї ж якості.

5. В рамках стратегії управління персоналом, основний акцент в ПрАТ «Тернопільський кар'єр» зроблений на систему матеріального стимулювання: оплата праці використовується як найважливіший засіб стимулювання сумлінної роботи, практикується стимулювання через призначення премій та їх позбавлення.

6. В Україні широко застосовуються наступні види мотивації: матеріальне стимулювання; моральне стимулювання; корпоративна соціальна відповідальність як метод стимулювання; разове стимулювання, як додаткове за певні особисті досягнення в роботі; соціальне стимулювання.

Безсумнівно, для досягнення кращих результатів у підвищенні якості управління персоналом Україні потрібно орієнтуватися на зарубіжний досвід. Але повністю перейняти його буде як невірним, так і неможливим. Неможливим, через особливості українських традицій, усталених роками менталітету його народу.

8. При розробці ефективної системи мотивації необхідно дотримуватися наступних принципів: відповідність цілей системи оплати праці та мотивації стратегічним цілям підприємства; врахування мотиваційних чинників, очікувань і потреб персоналу; усунення демотивуючих факторів; прозорість і зрозумілість системи винагороди; справедливість системи оплати праці; винагорода як за індивідуальні, так і за колективні результати; своєчасність виплати винагороди; комплексність системи мотивації, яка повинна включати як матеріальну, так і нематеріальну винагороду; моніторинг локального ринку заробітних плат. Конкурентоспроможність заробітних плат; залучення персоналу в проведення змін; врахування етапу життєвого циклу компанії; відповідність системи мотивації цінностям і корпоративній культурі; взаємозв'язок з брендом компанії на ринку праці.

9. Прогнозний розрахунок показників діяльності ПрАТ «Тернопільський кар'єр» при виконанні плану на 105% за рахунок впровадження нового положення

про мотивацію показав, що чистий прибуток збільшиться на 69,18%, рентабельність продажів зросте на 61,76%. Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації праці, які пропонується використовувати в діяльності ПрАТ «Тернопільський кар'єр» будуть ефективні в зв'язку з тим, що вони сприяють зростанню таких основних показників як: продуктивність праці, обсяг реалізованої продукції, чистий прибуток, рентабельність продажів. Витрати по реалізації запропонованих заходів покриваються за рахунок збільшення обсягів реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України. : <http://rada.gov.ua>
2. Абесінова О.К. Перспективні напрями аналізу кадрового потенціалу підприємства / О.К. Абесінова // Наука та сучасність: виклики ХХІ століття: матеріали Міжнар. конф., Київ, 31 січня 2014 р. – К.: Центр наук. публ., 2014. – С. 60-10
3. Андреев В.В. Проблемы стимулирования руководителей и специалистов на промышленных предприятиях / В.В. Андреев // Управление персоналом. – 2015. – №10 – С.21-23.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / М. Армстронг [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2016. – 848 с.
5. Бериславська Г.В. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах / Г.В. Бериславська, І.А. Крутій // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 6. – С. 215
6. Боковня А.Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика, формирование мотивационной организационной среды и создание единой системы мотивации компании): монография. – М.: НИЦ Инфра-М, 2015 – 144 с.
7. Бондаренко И. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджеров / И. Бондаренко // Менеджмент. – 2015. – №5. – С. 54–64
8. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства / С. М. Бортнік // Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту: наук. журн. – 2017. –Т. 1. – № 10. – С. 40–51
9. Бушенева Ю. И. Экономическое поведение: обзор основных подходов // XIX Царскосельские чтения. Материалы международной научной конференции / Под общ. ред. В. Н. Скворцова; отв. ред. Л. М. Кобрина. СПб.: ЛГУ им. А. С. Пушкина, 2015. – С. 251-255

10. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 502 с.

11. Гальчак Х.Р. Сучасний механізм управління персоналом в умовах соціального розвитку підприємств / Х.Р. Гальчак // Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей міжн. нау.-пр. конф., Львів, 10–12 листопада 2018 року / Національний університет «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – С. 207–208

12. Гончаров В.Н. Роль мотивації в системі управління персоналом / В.Н. Гончаров, А.В. Черкасов // Економіка. – № 4 (88). – 2016. – с. 68-71

13. Ганза І.В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством / І.В. Ганза // Міжнародний збірник наукових праць. – 2018. – Випуск 1(19). – С. 98-103

14. Гребенюк Н. Приемы мотивации персонала в компаниях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://blog.poligrafi.com/post_1483

15. Гришова І.Ю. Імплементация принципів соціально-орієнтованого бізнесу в площину економічного розвитку потенціалу харчових підприємств / І.Ю. Гришова, Т. С. Шабатура // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2018. – № 3. – С. 7

16. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 1. – с. 103-112

17. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт ; [пер. с англ.]. – [6-е изд.]. – СПб.: Питер, 2017. – 864 с.

18. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е.А. Добролюбов // Банковские технологии. – 2016. – №3. – с. 41-44

19. Дороніна М.С. Управління організаційною поведінкою: монографія / М.С. Дороніна, В.В. Тютлікова. – Х: ХНЕУ, 2014. – 200 с.

20. Дубовий А. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислових підприємств / А. Дубовий // Матеріали науково-практичної конференції студентів та молодих учених «Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку». – Тернопіль-Збараж:ТНЕУ, 12-13 травня 2016. – с.51-52
21. Захарчин Г. М. Соціально-орієнтований менеджмент: об'єктивна необхідність і суть / Г. М. Захарчин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2018. – № 611. – С. 125-129
22. Зоря Н.В. Кадровая стратегия в условиях кризисной ситуации / Н.В. Зоря, М.В. Бугаева // Инновационная наука. – 2016. – №4. – с. 166-169
23. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2015. – № 5. – с. 34-38.
24. Иванова С.В. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? М. Альпина. Бизнес Букс. 2019. – 288 с.
25. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. – Херсон: Олди-плюс. – 2016. – 288 с.
26. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 301 с.
27. Кім Л.С. Стратегічний підхід до управління персоналом підприємства / Л.С. Кім // Наукові праці МАУП. – 2018. – Випуск 1(24). – С. 155-162
28. Климчук А.О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством / А.О. Климчук // Вісник соціально-економічних досліджень. – Випуск 1 (60). – 2017. – с. 135-141
29. Коленда Н. В. Факторы влияния на уровень социальной безопасности населения / Н. В. Коленда // Науч. вестн. Восточноевропейского нац. ун-та. Серия. Экономические науки. – 2013. – № 4(253). – С. 49-53

30. Колот А.М. Методологические аспекты развития теории распределительных отношений / А.М. Колот [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ief.org.ua/Arjiv_ET/Kolot408.pdf
31. Колот А.М. Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу. Київ, 2011. – 397 с.
32. Кондратьев О.В. Нет мотива – нет работы. Мотивация у нас и у них / О.В. Кондратьев, Ю.Е. Мелихов, М.В. Снежинская. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – 216 с.
33. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – 2-ге вид., перероблене й доповнене. – К.: Кондор, 2016. – 350 с.
34. Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов / М. Курбатова, М. Магура // Управление персоналом. – 2007. – №13-14. – с. 33-45
35. Куриляк В.Є. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти: монографія / В.Є. Куриляк, В.С. Мазур – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 304 с.
36. Кушплер Л. Практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах / Л. Кушплер // Синергія. – 2018. – С. 4-7
37. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. М.: Смысл: Академия, 2016. – С. 352.
38. Логвинов Л. В. Управление развитием персонала на основе мотивации: автореф. дис. канд. эконом. наук / Д. В. Логвинов. – М.:, 2017. – 27 с.
39. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf
40. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник / М. М. Мартиненко. – К.: Каравела, 2012. – 496 с.
41. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2017. – 969 с.

42. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А. В. Музиченко-Козловський, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 361–367
43. Наиболее важные способы мотивации персонала. HR-исследование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://forinsurer.com/news/12/10/23/283574>
44. Наиболее эффективные методы мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.elitarium.ru/2010/08/09/metody_motivacii_personala.html
45. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський кар'єр» [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://karyer.in.ua>
46. Пул М. Управление человеческими ресурсами / М. Пул, М. Уорнер. – СПб.: Питер, 2015. – 1200с.
47. Пушкарьова О.В. Інноваційні методи мотивації персоналу / О.В. Пушкарьова, Е.Р.Абдураїмова // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка та управління. – 2016. –Т. 26 (65), No 2. – с. 117-124
48. Селезньова Г.О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації / Г.О. Селезньова [Електронний ресурс] – Режим доступа: http://business-inform.net/pdf/2012/3_0/231_233.pdf
49. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент / В. П. Сладкевич. Київ, МАУП, 2001. – 168 с.
50. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.schumpeter.ru/wp-content/uploads/2015/.../smit_1.pdf
51. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. Москва. Юнити-Дана, 2009. – 313 с.
52. Тейлор Фридерик Уинслоу Принципы научного менеджмента: монография. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/bibliot/taylor/index.shtml>

53. Ткаченко А.М. Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом: монографія / А.М. Ткаченко, Т.С. Морщенко. – Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2018. – 234 с.
54. Толмачев Р.А. Оценка персонала: современные системы и технологии / Р.Толмачев, В.К. Хруцкий. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 176 с.
55. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера / Г. Л. Чайка. – К.: Знання, 2016. – 420 с.
56. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В.П. Чемяков. – М.: Вершина, 2018. – 208 с.
57. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: [учебно-практическое пособие] / С.В.Шекшня. [изд. 5-е, перераб.и доп.]. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез», 2015. – 368с.
58. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава: ПУЕТ, 2012. – 462 с.
59. Шкляр Т.Л. Новый взгляд на мотивацию персонала / Т.Л. Шкляр // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. № 35. - С. 164-167.
60. Щерба И.И. Премирование как фактор повышения мотивации сотрудников банковской сферы / И.И. Щерба, Д.А. Гончаров // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2015. – №9. – С. 118-120
61. Щукин В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда / В.Щукин // Управление персоналом. – 2014. – №12 – с. 39-42
62. Brian Tracy. The Four Factors of Motivation. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.amanet.org/articles/the-four-factors-of-motivation/>
63. Lyman W. Porter and Edward E. Lawler, Managenal Attitudes and Performance. – Homewood, III: Irwin, 1968, p. 165.
64. McClelland, D. Power: The Inner Experience. N.-Y. : Irvington, 1975. McClelland, D. The Achieving Society. Prinston, N.-Y.: Van Nostrand, 1961

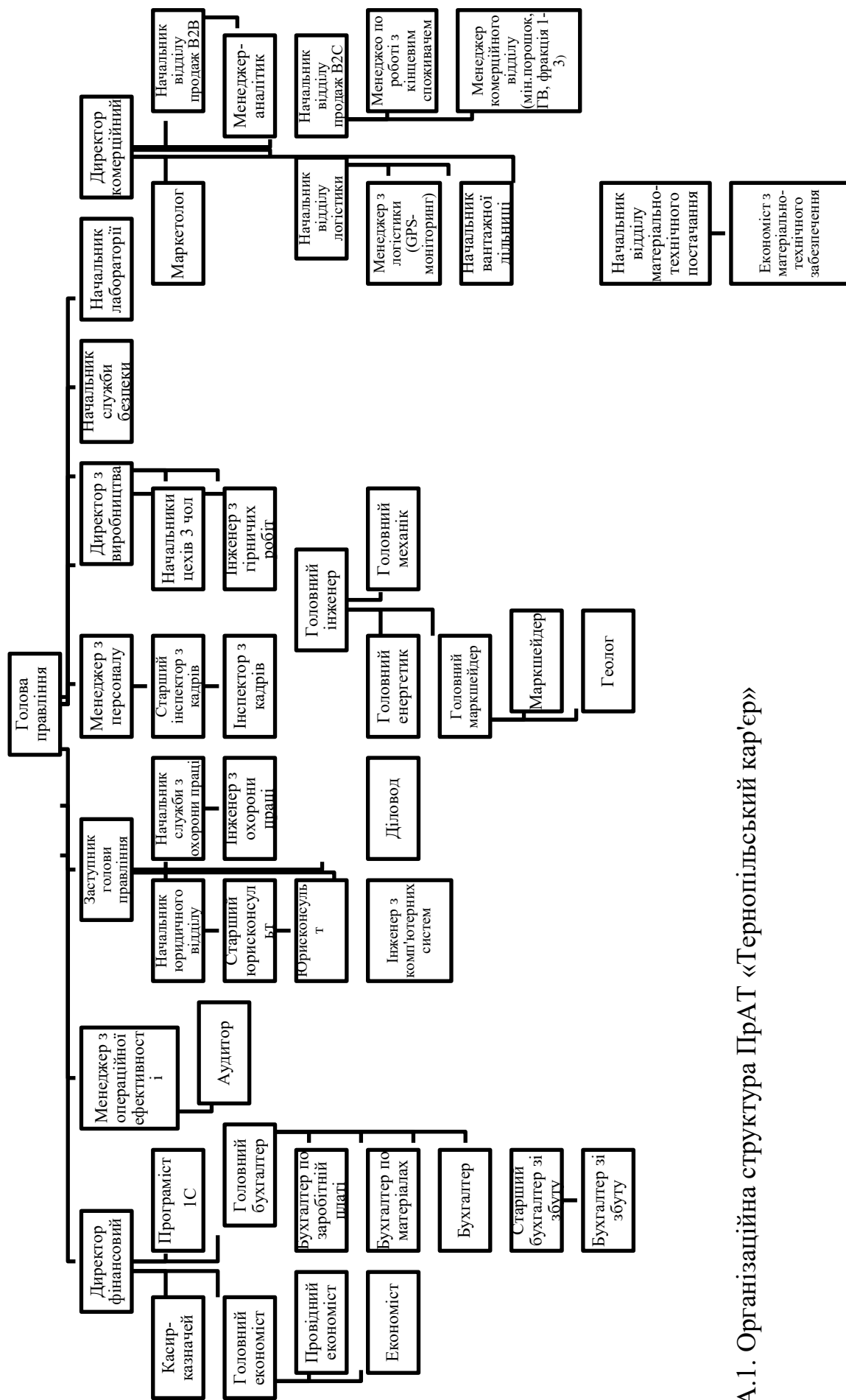


Рис. А.1. Організаційна структура ПрАТ «Герношільський кар'єр»

Таблиця Б.1 – Основні документи, що регламентують роботу з персоналом
 ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Назва документа	Характеристика
Кодекс ділової поведінки	Містить місію, основні принципи та цінності компанії
Штатний розклад	Відповідно до Статуту Товариства розробляється його штатна структура і визначається штатний склад і штатна чисельність
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Містять основні права і обов'язки співробітника і підприємства (адміністрації), описують робочий час і час відпочинку, вводять поняття дисципліни і опис процедур по підтримці дисципліни
Положення про кадрове діловодство	Описує порядок і принципи складання, ведення, виконання та контролю за виконанням кадрових документів: особистих справ і особистих карток співробітників, наказів по персоналу, службових і доповідних записок і т.д., робота з якими не описана в інших положеннях кадрової служби
Положення про підрозділ, службу, відділи	Містить опис завдань і функцій підрозділу та основних результатів його роботи
Посадова інструкція	Описує роботи, які співробітник зобов'язаний виконувати відповідно до трудової угоди і основні результати, які співробітник зобов'язаний отримати. У разі, якщо результати описувати в інструкції недоцільно, в ній повинне бути посилання на документ, в якому містяться вимоги за результатами праці.
Положення про найм (набір і відбір) співробітників	Описує порядок прийому на роботу (набору та відбору) співробітників із зовнішніх джерел і переведення співробітників Товариства на інші посади за їхнім бажанням. У положенні описуються процедури обов'язкові для виконання при наймі та переводі
Положення про адаптацію персоналу	Описуються процедури адаптації знову найнятих працівників і співробітників переведених на інші посади. Процедури адаптації розділені на професійні та соціальні, вироблені на рівні організації і на рівні підрозділу
Положення про систему навчання персоналу	Описує порядок організації професійного навчання співробітників, порядок фінансування навчання, визначає керівників і виконавців організації навчання персоналу
Положення про оцінку та атестацію персоналу	Описує базові підходи до оцінки та атестації персоналу з метою управління продуктивністю співробітників
Положення про заробітну плату та компенсацію за виконану роботу	Описує базові підходи до оплати праці персоналу, до визначення тарифних ставок і категорій, призначення індивідуальних ставок і доплат
Положення про матеріальне і нематеріальне стимулювання персоналу	Містить опис базових підходів до стимулювання праці співробітників, до винагороди за досягнення, зростання продуктивності праці і зусилля по розвитку Товариства
Положення про підтримку дисципліни і внутрішнього розпорядку	Містить опис порядку накладення дисциплінарних стягнень на співробітників

Продовження таблиці Б.1	
Положення про відпустки	Містить опис порядків створення графіка відпусток і його виконання, відкликання співробітників з відпусток і надання відповідних компенсацій за невикористані відпустки, надання відпусток за сімейними обставинами. У положенні обумовлені тривалості відпусток для різних категорій співробітників в залежності від посад, службових обов'язків на робочих місцях, від терміну роботи в Товаристві.
Положення про роботу зі скаргами співробітників	Описує порядок прийому, обробки скарг співробітників, порядок відповідей на скарги, порядок роботи служб Товариства у випадках обґрунтованих скарг
Положення про звільнення співробітників	Описується порядок звільнення співробітників з різних причин: за власним бажанням, за рішенням адміністрації

ДодатокВ

АНКЕТА

Дайте відповідь, будь ласка, на наступні питання, пов'язані з системою мотивації на Вашому підприємстві, зазначивши, на Вашу думку, найбільш вірні відповіді. Щирі відповіді на питання будуть сприяти підвищенню точності і адресності політики щодо управління персоналом.

1. Чи задоволені Ви своєю роботою?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Важко відповісти.

2. Чи подобається Вам власне робоче місце?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Важко відповісти.

3. Чи різноманітна Ваша робота?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Важко відповісти.

4. Чи великий ступінь відповідальності, покладений на Вас?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Важко відповісти.

5. Як Ви вважаєте, чи цінує Вашу роботу
- керівник?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Важко відповісти.

- колеги? підлеглі?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Важко відповісти.

6. Чи задоволені Ви своїм службовим зростанням?

- а) Так;
- б) Ні;
- Важко відповісти.

7. Чи є у співробітників підприємства можливість для навчання і підвищення кваліфікації?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Важко відповісти.

8. Чи відповідає Вашому рівню Ваша кваліфікація?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Важко відповісти.

9. Чи справедлива матеріальна оцінка Вашої праці?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Важко відповісти.

10. Як Ви оцінюєте мотивацію співробітників на підприємстві в цілому?

- а) Висока;
- б) Швидше висока;
- в) Швидше низька;
- г) Низька;
- д) Важко відповісти;

е) Інше.

11. Чи проводяться з боку керівництва будь-які дії щодо підвищення мотивації співробітників?

- а) Так, успішно;
- б) Так, без ефекту;
- в) Це ніяк не проявляється;
- г) Дії керівництва тільки знижують мотивацію праці.

12. Якщо проводяться, то які?

- а) Підвищення заробітної плати;
- б) Прив'язка зарплати до результатів праці;
- в) Поліпшення умов праці;
- г) Заходи по згуртуванню колективу;
- д) Створення можливості кар'єрного, професійного зростання;
- е) Надання більшої свободи і повноважень;
- ж) Усна похвала, вручення грамот;
- з) Зміна окремих співробітників;
- і) Інше (заохочення, соціальні програми та ін.).

13. Як Вам здається, які методи підвищення мотивації співробітників на Вашому підприємстві є найбільш дієвими?

- а) Підвищення заробітної плати;
- б) Прив'язка зарплати до результатів праці;
- в) Поліпшення умов праці;
- г) Заходи по згуртуванню колективу;
- д) Створення можливості кар'єрного професійного зростання;
- е) Надання більшої свободи і повноважень;
- ж) Усна похвала, вручення грамот;
- з) Зміна окремих співробітників;
- і) Інше (заохочення, соціальні програмисти та ін.).

14. Чи вважаєте Ви, що для Вашого підприємства було б корисно удосконалювати систему стимулювання?

- а) Так;
- б) Ні;
- в) Важко відповісти.

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Заходи щодо стимулювання основних джерел задоволеності працею персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Основні джерела задоволеності	Вплив на задоволеність працею	Конкретні заходи, які рекомендується ввести на регулярній основі в компанії
-------------------------------	-------------------------------	---

<p>Зміст роботи: робота як можливість самореалізації; вимоги, які робота пред'являє до працівника; в якій мірі робота дає можливість досягнення результату (ступінь завершеності робочого завдання)</p>	<p>Перспективна, складна робота, що вимагає від працівника високої самовіддачі і дає можливість повної реалізації своїх здібностей і можливостей, підвищує рівень задоволеності. Цікава і відповідальна робота підвищує рівень задоволеності, а нудна і одноманітна робота викликає незадоволеність. Можливість досягнення кінцевого результату, переживання успіху підвищує ступінь задоволеності працівника.</p>	<p>Завести на кожного працівника компанії Паспорт професійного зростання, куди заносити всі відзнаки, просування по службі, заохочення, перемоги в конкурсах, пройдені стажування і закінчені курси. Такий паспорт буде демонструвати співробітнику, що організація цінує його і стежить за його успіхами, а також буде підмогою в формуванні кадрового резерву компанії для просування по службі як всередині компанії, так і в цілому в подальшій професійній кар'єрі співробітника</p>
<p>Характеристики працівника: здібності; освіта; рівень самоповаги</p>	<p>Як правило, чим вищий освітній рівень, тим вища задоволеність працею, що може бути пов'язано з можливістю виконання більш цікавої, відповідальної і змістовної роботи Висока самоповага сприяє задоволеності Робота, що відповідає здібностям працівника, приносить йому більше задоволення</p>	<p>Створити банк ідей, влаштовувати мозкові штурми для прийняття ряду рішень – тих, хто бере участь в цих заходах, а також пропонують цікаві для компанії рішення, - преміювати. За підсумками місяця в рамках офісу вибирати такого ініціативного працівника. З таких співробітників формувати кадровий резерв, давати можливості таким співробітникам здобувати освіту і згодом працювати за тією спеціальністю і в тому відділі, який їм сподобався під час стажування, що дозволить утримувати перспективні кадри, даючи їм рости всередині компанії. Перспективним співробітникам в першу чергу пропонувати взяти участь в конкурсі на закриття вакантної посади, якщо вона пов'язана для нього з професійним або кар'єрним ростом</p>
Продовження таблиці Г.1		
<p>Соціальне оточення: власники, колеги, підлеглі</p>	<p>Задоволеність вища, якщо працівник має високий рівень взаєморозуміння зі своїм прямим керівником і довіряє йому.</p>	<p>Щокварталу проводити командоутворюючі тренінги по типу тим-білдингу і психологічних ігор силами ініціативної групи компанії з натиском на особистісне розкриття, формування взаємовиручки, дружелюбності і взаємної уважності.</p>

	<p>Задоволеність тим вища, чим вищий рівень співпраці, чим більше можливостей для отримання допомоги та підтримки з боку колег</p> <p>Задоволеність підвищується в середовищі однодумців</p>	<p>Ввести щоквартальні неформальні заходи (краще спортивні) з виїздом на свіже повітря, крім прив'язаних до святкових дат. При стовідсотковій явці офісу - в подарунок від компанії працівникам новий спортивний якісний інвентар. Бажано також виїжджати разом на гірські маршрути, щоб проходити їх в зв'язці</p>
Система управління	<p>Задоволеність тим вища, чим більшою мірою система управління і організація праці допомагають працівникам досягати робочі і особисті цілі</p> <p>Рівень задоволеності знижується при нечіткості, невизначеності або розмитості посадових вимог і обов'язків</p>	<p>Введення системи електронних або паперових службових записок (через реєстрацію у офіс-менеджера), що дозволяють:</p> <p>а) вищому керівництву мати зворотний зв'язок про характер управління в компанії;</p> <p>б) полегшити взаємодію співробітників між відділами або всередині відділу, підвищити відповідальність співробітників за виконання своїх обов'язків.</p>
Можливості навчання та розвитку	<p>Чим вищі можливості для навчання і розвитку працівників, тим вищий рівень їх задоволеності</p>	<p>Кращим співробітникам місяці компенсувати оплату навчання предмету, пов'язаного з хобі (танці, скелелазіння, гірські лижі, малювання, спів, театральний гурток і т.д.) в розмірі 30% від вартості навчання.</p> <p>Створити електронну бібліотеку по необхідних галузях знань, регулярно поповнювати її, робити електронну розсилку про появу новинок</p>