

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

Цеберський Олександр Леонідович

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В
СУЧАСНИХ УМОВАХ**

спеціальність 073 - Менеджмент

освітня програма – «Управління персоналом»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «магістр»

Виконав студент групи МЕНУПм- 21

Цеберський О. Л.

підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Прохоровська С. А.

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2023 р.
Завідувач кафедри
М.М. Шкільняк

підпис

АНОТАЦІЯ

Цеберський О. Л. Формування системи кадрового менеджменту в сучасних умовах. – Рукопис.

Дослідження на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 073 «менеджмент», освітня програма «управління персоналом» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2023.

ANNOTATION

	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Організаційні та економічні засади формування кадрового менеджменту підприємства	7
1.2. Характеристика та зміст підсистеми мотивації праці і стимулювання персоналу	15
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРАКТИКИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ КОНСТРУКЦІЙ»	23
2.1. Аналіз мотиваційного середовища кадрового менеджменту	23
2.2. Оцінка матеріальних та нематеріальних винагород різних категорій працівників	28
2.3. Аналіз організаційного забезпечення кадрового менеджменту	37
Висновки до другого розділу	41
РОЗДІЛ 3. ПОБУДОВА І ВПРОВАДЖЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ ЕЛЕМЕНТІВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	43
3.1. Обґрунтування інноваційної організаційно-економічної моделі мотивації працівників	43
3.2. Удосконалення системи мотивації різних категорій персоналу	47
Висновки до третього розділу	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі підприємства мають бути готові адаптуватися до трансформацій, вдосконалювати свої процеси та стратегії для досягнення конкурентної переваги. Слід постійно вивчати ринок, а також діяльність конкурентів. Це допоможе розуміти нові тренди, попит споживачів та знайти ніші для росту. Розробка нових продуктів або послуг, вдосконалення існуючих, використання нових технологій може стати ключовим фактором конкурентоспроможності, а оптимізація використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів може покращити ефективність підприємства.

Навчання та розвиток співробітників дозволяють підприємству мати кваліфікований персонал, який готовий до викликів ринку, а використання цифрових технологій для автоматизації процесів, аналізу даних і покращення зв'язку з клієнтами може значно полегшити управління.

Сьогодні важливо постійно вимірювати результати ваших дій і аналізувати їх для подальших удосконалень. Відтак, організаційно-економічна модель кадрового менеджменту є застарілою та малоефективною, її важелі є майже не адаптовані до умов ринкового середовища, не спрацьовують при формуванні довготривалої мотивації, орієнтованої на інтенсифікацію трудових зусиль, прояв творчості, розробку і запровадження інновацій, професійне зростання та саморозвиток.

Потреба розробки та впровадження сучасної інноваційної моделі кадрового менеджменту, є особливо актуальною при переході до моделі інноваційного розвитку національної економіки. Адже власне високо мотивований персонал є запорукою успішної роботи та поступального руху підприємства в сучасних умовах.

Підвищення ефективності управління персоналом та його мотивації сьогодні достатньо важливе, адже суть ефективного менеджменту полягає в тому, що працівники розглядаються як особливий ресурс підприємства у конкурентній боротьбі, який потрібно мотивувати та розвивати.

Проблеми кадрового менеджменту досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені-економісти, психологи, демографи. Ґрунтовне вивчення мотивації здійснювали А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКліланд, В.Врум, Дж. С. Адамс та інші. Удосконаленням мотиваційної моделі займалися вітчизняні

науковці, зокрема, як Д.П. Богиня, В.М. Данюк, О.Є.Кузьмін, А.М. Колот, Є.В. Маслов, В.М. Петюх та інші. Особлива увага приділялася питанням кадрового менеджменту, мотивації та оцінки персоналу, стимулювання праці у різних сферах національної економіки.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних і прикладних досягнень у сфері кадрового менеджменту, виявлення на основі цього передумов побудови та впровадження інноваційної системи кадрового менеджменту як основи удосконалення методичних засад та практики управління персоналом вітчизняних підприємств.

Для реалізації поставленої мети у роботі вирішувалися такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до розуміння кадрового менеджменту вітчизняних і зарубіжних підприємств;
- розкрити зміст мотиваційного процесу і охарактеризувати його основні компоненти;
- дослідити організаційні та економічні засади побудови інноваційної моделі кадрового менеджменту;
- проаналізувати мотиваційне середовище кадрового менеджменту;
- оцінити систему матеріальних і нематеріальних винагород різних категорій персоналу;
- вивчити механізм організаційного забезпечення кадрового менеджменту;
- обґрунтувати необхідність і своєчасність побудови і впровадження інноваційної моделі кадрового менеджменту;
- виробити заходи щодо удосконалення системи винагород різних категорій персоналу промислового підприємства;
- удосконалити систему організаційного забезпечення кадрового менеджменту.

Об'єктом дослідження є процеси управління промисловим підприємством, що функціонує в умовах динамічного ринкового середовища.

Предметом дослідження є система кадрового менеджменту підприємства як впорядкована сукупність підходів, методів, управлінських технологій, функцій і підфункцій, що забезпечують ефективне і продуктивне використання персоналу.

При проведенні дослідження нами було використано наступні методи дослідження: метод порівняльного аналізу, системний підхід, екстраполяції, аналіз та синтез, індукція і дедукція, моделювання, економіко-математичні методи обробки кількісних даних та інші.

Новизна одержаних результатів полягає в трансформації широкого спектру теоретико-методологічних засад кадрового менеджменту в конкретний практичний алгоритм побудови та впровадження інноваційної моделі управління персоналом, адаптованої до вимог внутрішнього середовища підприємства і факторів мікросередовища. В основі інноваційного підходу до управління персоналом покладено принципи гуманізації праці, пріоритету людського чинника в роботі підприємства, соціальне партнерство на всіх рівнях управління в поєднанні з новим змістовним наповненням функцій управління персоналом.

Практичне значення роботи полягає у дослідженні системи кадрового менеджменту на підприємстві.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 63 сторінки, вона містить 21 рисунок, 5 таблиць, 48 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Організаційні та економічні засади формування кадрового менеджменту підприємства

Сьогодні вітчизняна наукова думка не дійшла компромісу щодо тотожності чи суттєвої відмінності понять «кадровий менеджмент» і «менеджмент персоналу», що є проявом розбіжностей у трактуванні понять «кадри» і «персонал». Як правило, персонал підприємства розглядають як сукупність його працівників, які працюють за наймом і мають відповідні відносини з роботодавцем. Кадри ж, в уявленні представників цієї точки зору, є основним, як правило, кваліфікованим складом працівників підприємства. Цієї точки зору дотримуються Л.В. Балабанова, О.В. Сардак та ряд інших вітчизняних науковців.

Багато відомих фахівців у сфері управління не вбачають принципових відмінностей у розумінні розглянутих понять і вважають, що вони є тотожними. Свою аргументацію вони будують на дослідженні еволюції цих понять і вважають, що термін «кадровий менеджмент» у сьогоденних умовах обмежує і збіднює можливість реалізації управлінського впливу на найманих працівників. Крім того, як підкреслюють ці опоненти, у зарубіжній науковій літературі відсутній термін «кадровий менеджмент», що й повинно обумовлювати однозначне використання в управлінській теорії і практиці терміну «менеджмент персоналу».

У ієрархічній системі управління персоналом функції управління розподіляються між різними рівнями управління та посадами в організації. Нижче наведені основні носії функцій управління персоналом в такій системі:

1. Топ-менеджмент (вища ланка управління) – розробка стратегічних цілей і політики управління персоналом: Вони визначають загальну стратегію і напрямки розвитку персоналу, що відповідають стратегічним цілям компанії, розподіляють фінансові та інші ресурси для підтримки стратегічних ініціатив з управління персоналом.

2. Середній управлінський рівень (менеджери та керівники відділів) – планування робочих місць і кадрових ресурсів, визначають кількість та профіль необхідного персоналу для досягнення цілей підрозділу. Здійснюють організацію роботи підрозділу, розподіл завдань, контроль за виконанням завдань та продуктивністю співробітників. Окрім того забезпечують розвиток персоналу (навчання, тренінги і кар'єрний ріст співробітників підрозділу).

3. Лінійні керівники (керівники окремих груп або бригад) – здійснюють оцінку продуктивності своєї групи або бригади співробітників. Забезпечують ефективне керівництво, мотивацію, вирішення конфліктів і розв'язання питань персоналу.

3. Спеціалісти з управління персоналом (HR-менеджери) – здійснюють рекрутинг і відбір і найм нових співробітників, управління кар'єрним ростом і розвитком (розробляють програм навчання, тренінгів і розвитку кадрів).

У цій ієрархічній системі різні рівні управління взаємодіють для забезпечення ефективного управління персоналом і виконання стратегічних цілей організації. Кожен рівень має свої відповідальності та завдання в галузі управління персоналом.

Відтак, кадрова служба підприємства є сукупністю спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління разом із зайнятими у них посадовими особами, які мають управляти персоналом у рамках вибраної кадрової політики [24, с. 67]. Організація праці співробітників служб персоналу вимагає чіткої організаційної структури відділу кадрів та вибору найраціональнішої форми організації його роботи.

Структури управління мотивацією персоналу практично співпадають із структурами служб управління персоналом, тим більше що менеджери з персоналу якраз і займаються забезпеченням мотивації на підприємствах. В організаціях із невеликим трудовим колективом і незначною трудомісткістю функцій управління персоналом, питаннями роботи з кадрами опікується керівник або уповноважена ним особа. На великих підприємствах формуються самостійні структурні підрозділи, що займаються всім спектром кадрових питань.

Розміщення вказаної служби в загальній системі управління організацією (СУО) визначаються місцем та роллю кожного підрозділу з управління

персоналом та організаційним статусом його безпосереднього керівника.

У менеджера з персоналу, який належить до стратегічного рівня управління, зазвичай виникає досить природна конкуренція з рештою топ-менеджерів за ресурси для реалізації свого напрямку політики компанії. Саме високе положення дає спеціалісту по роботі з персоналом шанс на стратегічну роль в компанії, на реалізацію довгострокових проектів і найбільш сприятливі умови для розвитку свого підрозділу.

На рис. 1.1. подано взаємозв'язок загальної стратегії розвитку підприємства та стратегії управління персоналом.

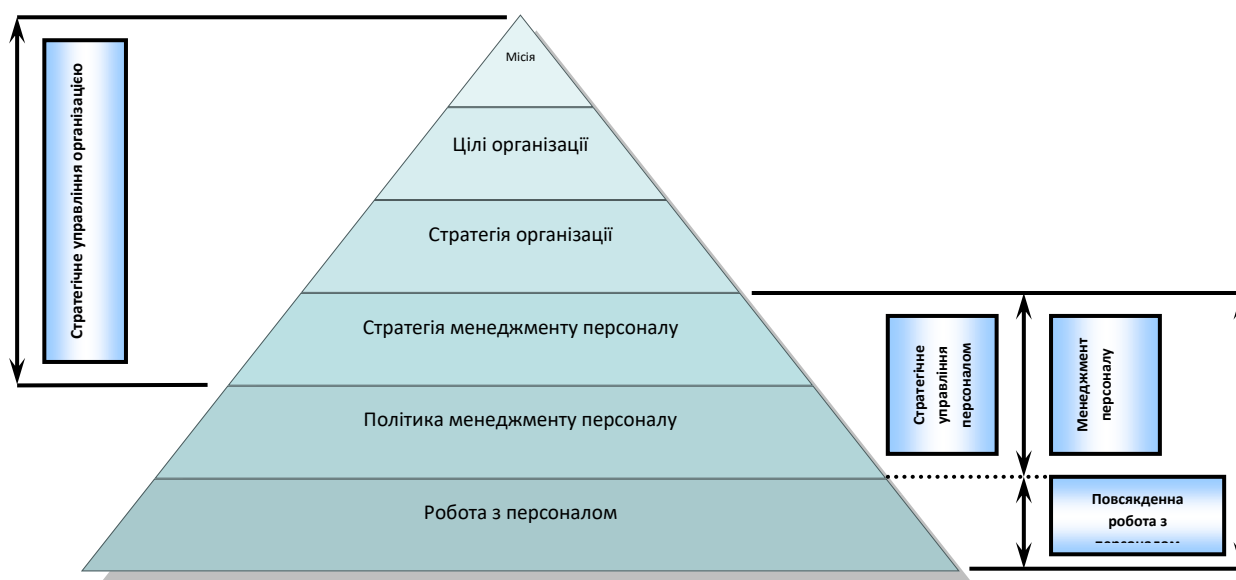


Рис. 1.1. Взаємозв'язок стратегії і політики менеджменту персоналу із загальною стратегією розвитку підприємства і кадровою роботою [25, с. 28]

Якщо посада менеджера з персоналу знаходиться нижче, ніж на другому рівні ієрархії організації, тобто він не є членом управлінської команди, може виникнути проблема доступу до керівництва. Кожен додатковий рівень, який відділяє керівника кадрового служби від перших осіб компанії, створює ефект “зіпсованого телефону” та становить додатковий бар’єр у прийнятті рішень. У результаті може виникнути ситуація, коли відділ кадрів перетвориться у підрозділ для вирішення поточних проблем організації. Це недостатньо для реалізації цілісної та ефективної кадрової політики. [79, с. 28]

Отже, на сьогодні стає все більш очевидним, що менеджер з персоналу

повинен розглядатися як стратегічний партнер, помічник співробітників та провідник змін в організації. [78, с. 23]

Побудова кадрової служби на підприємстві немає загальноприйнятої форми. На рис. 1.2. подано один з варіантів її організації з розбивкою по окремих секторах кадрової роботи.



Рис. 1.2. Організаційна структура кадрової служби [22, с. 76]

Проаналізувавши схематичне відображення структури кадрового відділу, подане на рис. 1.2, відзначимо, що мова йде про формування багатофункціональної кадрової служби як єдиного цілого. Лише в цьому випадку можливо комплексно вирішити не лише питань кадрового забезпечення виробничого процесу, але й головного завдання кадрової служби в сучасних умовах – поєднання цілей розвитку виробництва з потребами працівників.

Узагальнюючи досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств, можна сформулювати одну з превалюючих цілей функціонування системи управління персоналом – побудову мотиваційної моделі і системи соціального

забезпечення, для реалізації якої менеджер по персоналу аналізує трудові процеси, якість життя, здійснює планування соціального розвитку.

Підсистема управління мотивацією поведінки та удосконалення системи винагород персоналу, які ми визначили пріоритетною у своєму дослідженні, виконує наступні функції:

- управління мотивацією трудової поведінки;
- нормування та тарифікація трудового процесу;
- розробка систем оплати праці;
- розробка форми участі персоналу в прибутках і капіталі;
- розробка форм морального заохочення персоналу;
- організація нормативно-методичного забезпечення СУП.

При виконанні поставлених завдань вона опирається на допомогу та злагоджену взаємодію ряду інших складових підсистем, таких як управління соціальним розвитком та управління розвитком персоналу. Вони формують підґрунтя для оптимальної організації і функціонування моделі мотивації персоналу, а іноді – навіть передбачають задоволення ряду потреб працівників.

Водночас, для того, що мати можливість реалізувати програми мотивації персоналу, менеджери повинні володіти певними ресурсами. Економічна основа управління мотивацією – це спосіб впливу на працівників, які є учасниками економічних відносин і мають певні економічні інтереси і потреби.

Служба персоналу є складовою частиною підприємства і, відповідно, зацікавлена в тому, щоб воно розвивалося, а його доходність зростала тому що, в протилежному випадку неможливо буде вирішувати профільні завдання управління кадрами. Все ж їх інтереси принципово розходяться у сфері винагородження персоналу, адже бізнес прагне робити гроші, тоді як менеджери по персоналу – витратити їх.. [103, с. 34-35].

Менеджери використовують ряд матеріальних та нематеріальних методів стимулювання працівників, які є діаметрально протилежними за своєю суттю, результативністю і характером впливу на персонал, проте, до певної міри, потребують наявності фінансового підґрунтя їх реалізації.

Для установ, що фінансуються з бюджету це є кошти, які виділяються з відповідних бюджетів, а також певна частина доходу, який одержаний від господарської діяльності та з інших джерел (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Система цілей організації щодо персоналу [45, с. 134]

Опрацювання наукових джерел, які розкривають міркування різних науковців з даної тематики, показало, що хоча питанням мотивації персоналу приділялося і приділяється достатньо уваги, проте довершеного пояснення суті цього управлінського терміну все ще не розроблено і, як наслідок, розробка дієвої мотиваційної моделі також залишається складним, складно керованим й інтуїтивним процесом.

Звичайно, психологічний аспект мотивації персоналу домінує в наукових розробках більшості науковців, адже центром будь-якого мотиваційного процесу є конкретна особистість з притаманною тільки їй мотиваційною структурою. Проте, крім особистісного підходу до розуміння даного управлінського терміну, доцільно зосередити увагу на його прикладному, зовнішньому по відношенню до працівника, аспекті.

Саме таким практичним втіленням наукових напрацювань у галузі мотиваційного менеджменту є організаційно-економічна модель мотивації персоналу. Її створення та підтримка в умовах динамічності середовища функціонування підприємства – процес багатоаспектний та важко вирішуваний. Від життєздатності та дієвості моделі мотивації персоналу залежить «спроможність менеджменту організації сприяти, заохочувати та закріплювати прагнення працівників до виявлення ініціативи, підприємливості, активної участі в процесі підвищення конкурентних переваг компанії, а також –

досягнення синергічного ефекту в управлінні підприємством» [14, с. 22] .

Організаційний аспект мотивації як об'єкту управління полягає у формуванні ефективного внутрішньо-організаційного середовища, яке б відповідало сформованій на підприємстві корпоративній культурі.

Отже, дієва організаційно-економічна модель мотивації персоналу передбачає побудову за рахунок використання прибутку підприємства конкурентоздатної системи винагород для груп працюючих. Для того, щоб підтримати в працівників мотивацію, менеджери повинні розробити систему винагород, яка б відображала надзвичайно мінливу природу бізнесу. При цьому, величина заробітної плати і наявність у підлеглого пільг залежать від ряду факторів, які слід враховувати менеджеру по персоналу при формуванні компенсаційного пакету підлеглого (див. рис. 1.4.).

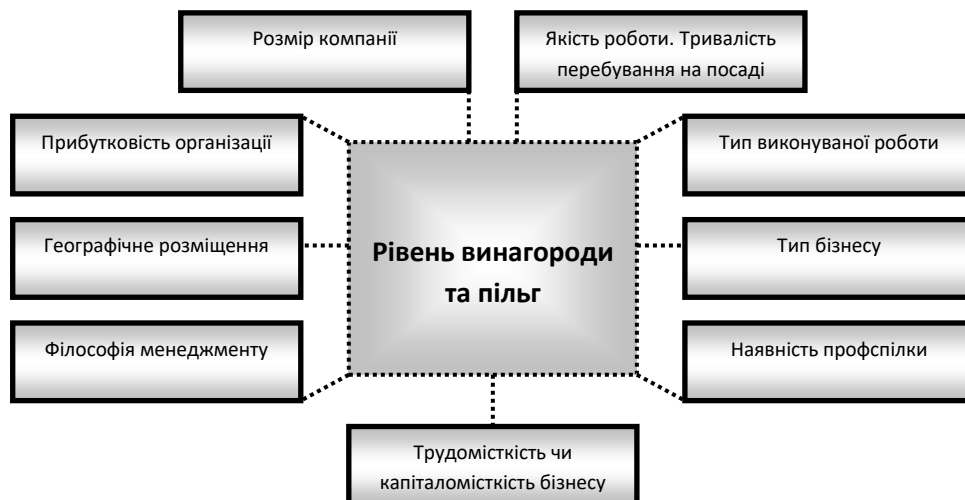


Рис. 1.4. Фактори впливу на розмір зарплати і надання пільг [38, с. 461]

Кожна організація формує свою, адаптовану до умов внутрішнього та вимог зовнішнього середовища, систему винагород, що дає змогу ефективно керувати поведінкою окремих груп персоналу. Структура типового компенсаційного пакету працівника організації представлена на рис. 1.5.

З метою управління мотиваційним процесом, менеджеру слід мати повну інформацію про об'єкт менеджменту, уявлення про стан та динаміку мотиваційної спрямованості персоналу. Відтак, на підприємстві доцільно організувати систему мотиваційного моніторингу.

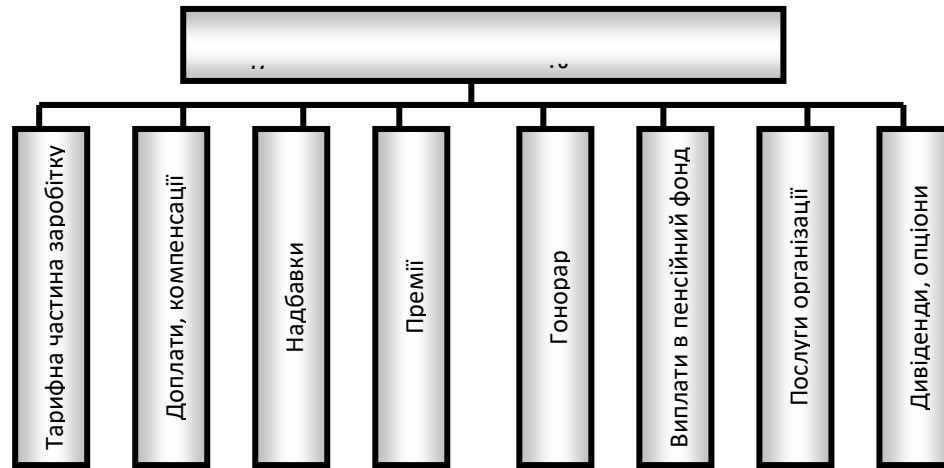


Рис. 1.5. Структура компенсаційного пакету працівника [46, с. 265]

На основі проведеного дослідження, можна зробити висновок, що організаційно-економічна модель мотивації персоналу повинна носити інноваційний характер і забезпечувати індивідуальний підхід до управління персоналом.

Формуючи систему мотивації на мікроекономічному рівні потрібно враховувати окремі елементи макрорівня, оскільки стан мотивації кожного працівника – це результуюча взаємодія внутрішніх і зовнішніх мотиваторів.

Ефект регулювання мотивації персоналу визначається комплексним впливом регуляторів на стан мотивації працівника на основі всебічного мотиваційного моніторингу на ринку робочої сили.

В основі регулювання мотивації праці має бути диференційований підхід до працівників, спрямований на точний облік і реалізацію в праці індивідуальних потреб, інтересів, особливостей менталітету.

Підсумовуючи усе сказане, можна зробити висновок, що створення і реалізація системи кадрового менеджмент, у тому числі реалізація дієвої мотиваційної моделі, потребує чималих витрат. Проте ефект, який вона дає, не лише компенсує всі затрати, а й сприяє одержанню додаткових прибутків для успішного ведення бізнесу і збільшення заробітної плати, посилення соціального захисту працівників.

1.2. Характеристика та зміст підсистеми мотивації праці і стимулювання персоналу

Як одна з пріоритетних функцій управління, мотивація дозволяє менеджеру сформувати із сукупності різнонаправлених особистостей цілеспрямовану команду, що забезпечить високоякісне і добросовісне виконання членами трудового колективу своїх обов'язків та змінить ставлення керівництва до персоналу як до перешкоди на шляху реалізації їх планів та як до витратної статті, що приводить до зменшення прибутку підприємства.

Серед задач, які керівництво може вирішувати з допомогою мотивації персоналу, виділяють такі:

- визнання успіхів і досягнень працівників з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності та креативності;
- демонстрація схвального відношення керівництва підприємства до високих результатів співробітників;
- розробка та застосування ефективної моделі мотивації персоналу з метою максимального використання його трудового потенціалу;
- формування стабільного і згуртованого колективу працівників, які діятимуть в напрямку реалізації спільної мети;
- забезпечення процесу підвищення трудової активності та розвитку і вдосконалення кваліфікації співробітників тощо.

Загальновизнано, що персонал є головним ресурсом організації. Саме тому, опрацьовуючи теоретичні та прикладні аспекти мотивації, необхідно зосередитись на чинниках, які змушують людину діяти і активізувати свої дії. До головних з них – тих, що мають основоположний характер – слід віднести потреби, інтереси та стимули. Проте, перед тим як перейти до ознайомлення з цими складовими мотивації, необхідно розкрити суть та послідовність мотиваційного процесу.

Мотиваційний процес – це сукупність зовнішніх та внутрішніх впливів на людину з метою спонукання її до певних результативних дій та мотивів одержання винагороди за роботу. [41, с. 139]

Структурно процес мотивації охоплює декілька послідовних стадій. (див. рис. 1.6.)

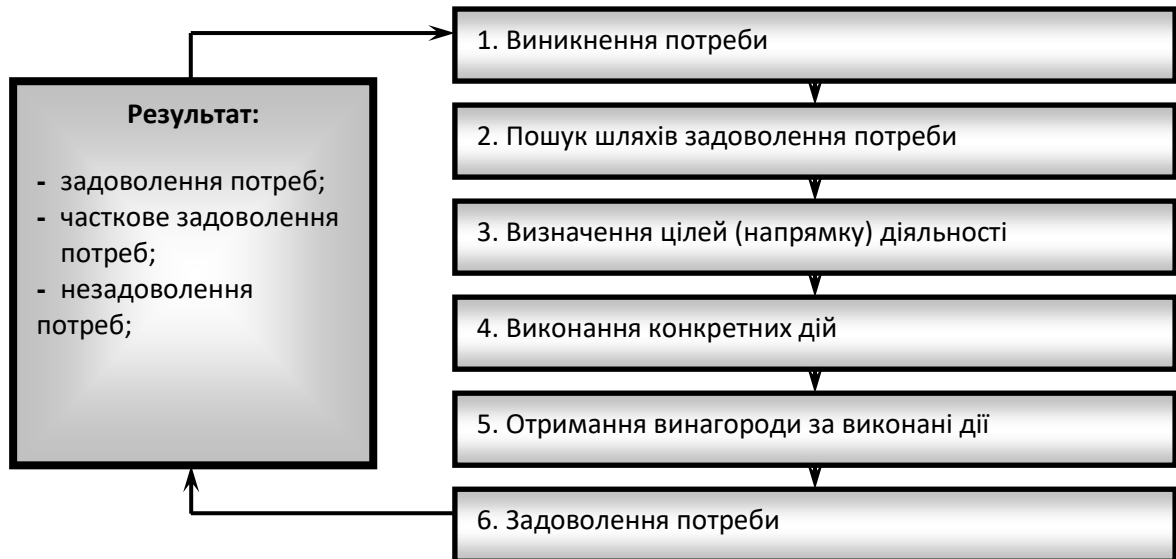


Рис. 1.6. Зміст мотиваційного процесу [42, с. 16]

Отже, логіка мотиваційного процесу представлена наступним ланцюгом: потреба – стимул – мотив – рішення – результат.

Термін «потреба» визначає конкретний внутрішній стан, який робить ті чи інші результати діяльності індивіда привабливими для нього. Вони є джерелом активності особистості і спонукають її діяти певним чином.

Один з авторів-теоретиків менеджменту виділяє два види потреб:

- матеріальні – сукупність матеріальних благ, що мають речову форму і виступають в якості головного спонукального мотиву трудової діяльності людини (їжа, житло, транспорт, засоби зв'язку тощо);

- духовні – сукупність духовних благ, що мають інформаційну форму та необхідні для становлення і розвитку особистості (отримання професійної освіти, службова кар'єра, культура тощо). [13, с. 474]

У зарубіжній та вітчизняній літературі можна натрапити на достатньо різні підходи до класифікації потреб, зокрема:

1. За природою: первинні, вони мають фізіологічний характер і вроджені, закладені природою (їжа, сон, наявність притулку); вторинні – психологічного походження; мають чітко виражений індивідуальний характер (потреба у спілкуванні, дружбі, повазі).

2. За суб'єктами впливу: особисті; групові; колективні; суспільні.

3. За ступенем важливості для людини: домінуючі; другорядні.

4. За ступенем усвідомлення людиною: усвідомлені; неусвідомлені;

5. За кількісною визначеністю і можливостями задоволення:

- абсолютні – полягають у самому бажанні володіти товарами і користуватися послугами;

- дійсні – конкретні, тобто спрямовані на певний предмет або послугу, які справді виробляються і пропонуються споживачеві;

- платоспроможні – визначаються відповідними можливостями споживачів та набувають форми платоспроможного попиту;

- задоволені – фактично задоволені наявними благами (послугами);

б. За характером, причиною виникнення: матеріальні; трудові; статусні.

Усвідомлення людиною власних потреб зумовлює появу інтересу як форми пізнання і вивчення можливостей їх задоволення, що виникли в особи на конкретному етапі життя і розвитку.

Люди по-різному намагаються усунути виникаючі потреби: задовольнити їх, подавити або не реагувати на них. З метою задоволення потреб важливе значення мають стимули, які підштовхують до діяльності та є причиною певної поведінки працівника. Стимули – це зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. [25, с. 292] Вони є потенційною винагородою за виконання конкретних робіт, завдань, досягнення певних результатів.

Більшість теоретиків менеджменту розрізняють чотири форми даних зовнішніх подразників: примушення, матеріальна винагорода, моральне заохочення і самоствердження. [47, с. 251-252]

Різноманітність потреб, які мотивують людину до активної діяльності, передбачає множину стимулів (потенційних винагород), які підсилюють цей вплив на особистість. В економічній літературі можна знайти їх розширену класифікацію, відображену на рис. 1.7.

Дана класифікація безпосередньо наближує до розуміння методів мотивації, які застосовуються менеджерами по персоналу та керівниками підприємств у конкретних ситуаціях.

Матеріальні стимули базуються на майнових інтересах працівників та включають грошову (у вигляді заробітної плати, премій, компенсацій, кредитів тощо) і негрошову форми.

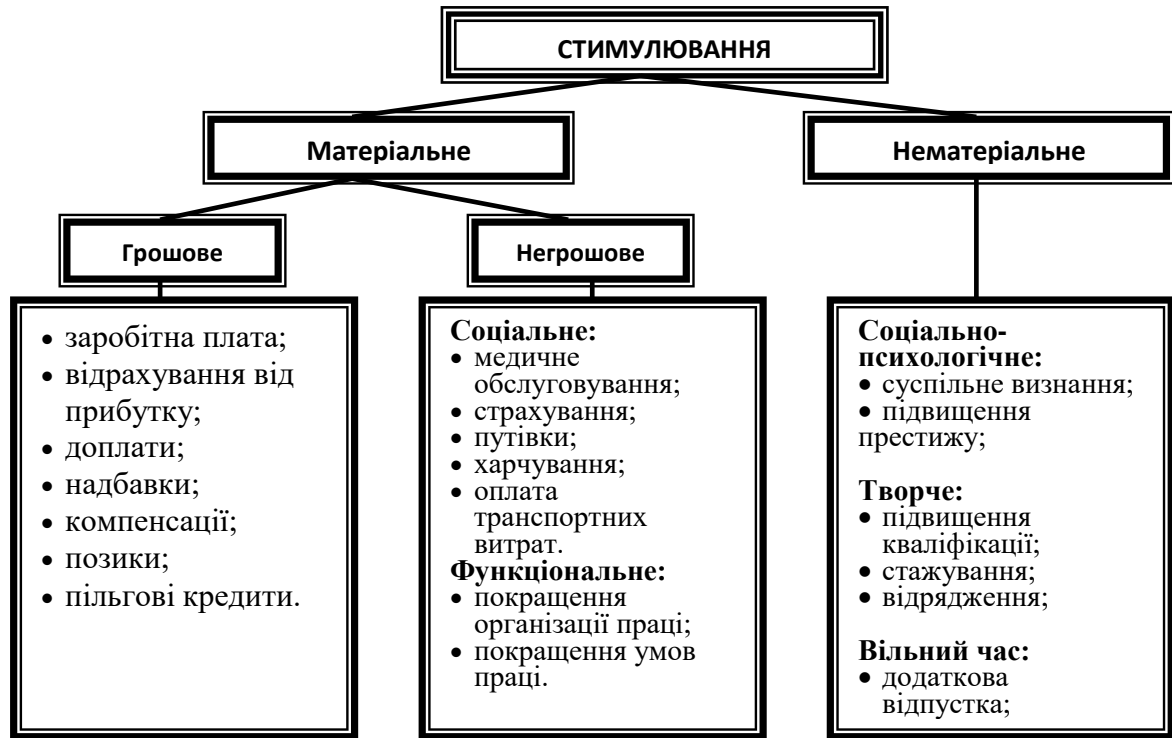


Рис. 1.7. Види стимулювання [50, с. 135]

До нематеріальних стимулів належать:

- соціальні – пов’язані із прагненням людей брати участь в управлінні, просуватися за службовою драбиною, займатися престижною роботою;
- моральні – зумовлюються потребою у повазі, визнанні, схваленні (усна чи письмова подяка, урядові нагороди, почесні звання тощо);
- творчі – розраховані на задоволення потреби працівника в творчій самореалізації через складні завдання, певну міру автономії;
- соціально-психологічні – пов’язані з потребою в спілкуванні (створення сприятливого морального клімату в колективі);
- стимули самоствердження – належать до внутрішніх рушійних сил особистості, що заохочують її до реалізації поставлених цілей без прямого зовнішнього впливу.

Незважаючи на розширену класифікацію стимулів, чіткої межі між ними не має. На практиці вони взаємозв’язані і взаємо обумовлюють один одного.

«Застосування стосовно до людини стимулів для впливу на її зусилля, старанність, винахідливість, цілеспрямованість у справі вирішення завдань, які стоять перед організацією, і включення відповідних мотивів, називається стимулюванням» [30, с. 168]. Основними вимогами до його організації

вважаються: комплексність, диференційованість, гнучкість і оперативність.

Концепція стимулювання базується на тому, що будь-які дії підлеглого мають мати для нього певні. Залежно від того, наскільки вдало підібрані стимули, у свідомості людей вони формують мотиви.

Термін «мотив» походить від латинського слова, яке означає “приводити в рух”, “штовхати”. У економічній літературі він трактується по-різному, але найчастіше, як те, що спричиняє дії людей для досягнення чи усунення потреби. [41, с. 137]

З психологічної точки зору, саме мотив, а не стимул спонукає та спрямовує діяльність людини. Він є предметом зустрічі “зовнішнього” (стимулу) та “внутрішнього” (системи потреб чи сформованих у минулому мотивів), або ж як говорять психологи, мотив – це опредмечена потреба. Саме тому, необхідно викликати у співробітників мотиви, а не закидати їх всілякими стимулами. [102, с. 39]

Умовно, набір мотивів в людині можна представити як клавіатуру рояля. Стимули (пальці) нажимають комбінації клавіш (акорд). Кожна комбінація становить мотив. Їх кількість незліченна. Життєвий досвід створює все нові й нові мотиви. Проте важко сказати, виникають принципово нові мотиви чи новизна є наслідком комбінації уже існуючих. [85, с. 55]

У мотиваційному процесі мотиви виконують три функції:

- спонукання – інструменти мотиваційної політики обумовлюють вчинки людини, її поведінку та діяльність;
- спрямування – полягає у виборі та здійсненні визначеної лінії поведінки, діяльності;
- регулювання – в залежності від мотивації, поведінка та діяльність може носити особистісний чи колективістський характер.

З усієї сукупності різних поглядів науковців на сутність мотивів найбільш обґрунтованим є той, в якому мотив розглядається у контексті відображення та вияву потреб працівників. Мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Тісний зв'язок між цими двома категоріями пояснюється передусім їх схожістю. Якщо потреба людини становить сутність усіх видів людської активності, то мотив є конкретним проявом цієї сутності.

Згідно тверджень науковців, люди знаходяться під дією ряду внутрішніх

мотивів, які здійснюють безпосередній вплив на їхню поведінку. Німецький психолог Х. Хекхаузен описав три основних таких мотиви:

- прагнення до влади (“бажання домінувати”);
- прагнення досягнення ідеалу (“змагання з встановленими критеріями найвищої якості”);
- прагнення до аффіліації (потреба в спілкуванні, контакті з людьми) [65] .

Окрім згаданого вище групування мотивів, у наукових розробках дослідників мотивації наводиться більш розгорнута класифікація даного управлінського терміну. Схематично їх виокремлення за певними ознаками відображено на рис. 1.8.

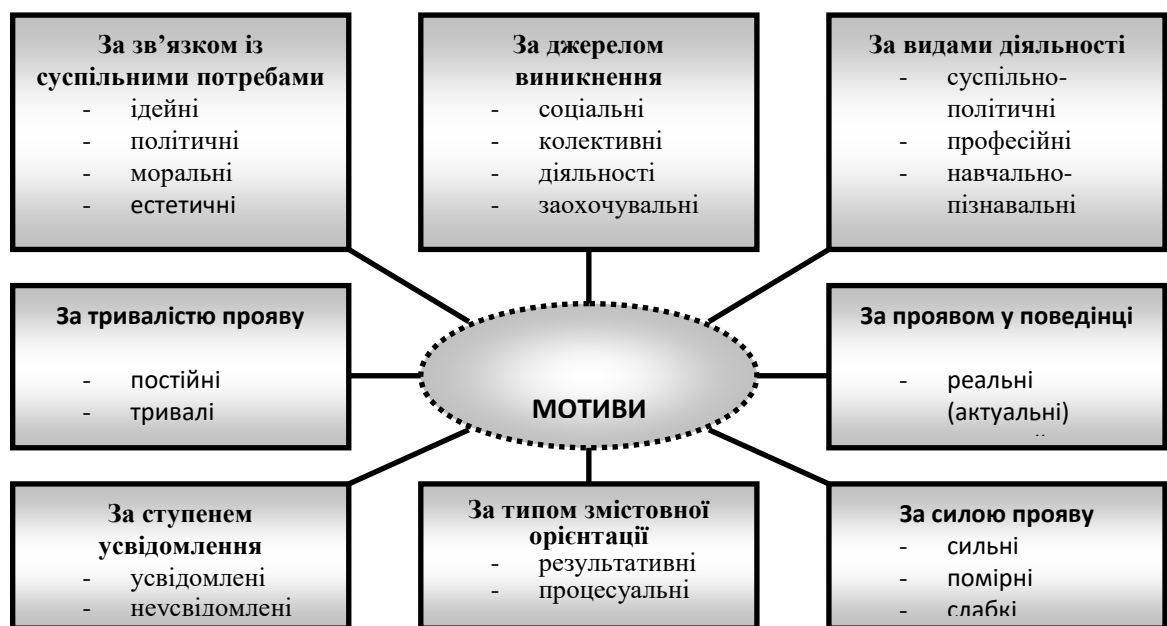


Рис. 1.8. Класифікація мотивів [42, с. 25]

Співвідношення різноманітних мотивів, які обумовлюють поведінку людини, утворює її мотиваційну структуру, яка є індивідуальною у кожній особистості та обумовлена множиною факторів: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями тощо.

У таблиці 1.1 подано головні фактори мотивації працівника – фінансова, соціально-психологічна і гігієнічна складові його мотиваційної структури.

Під час аналізу процесу мотивації людей до ефективних дій застосовують винагороди. Оскільки різні працівники мають різні потреби, менеджерам необхідно максимального індивідуалізувати підхід до винагород, розподіл яких входить у їхню компетенцію.

Головні фактори мотивації персоналу та їх приклади [23, с. 143]

Фінансові мотиви	Соціально-психологічні мотиви	Гігієнічні мотиви
Заробітна плата	Робота – улюблена справа	Зручне робоче місце
Премії	Дружні відносини у колективі	Підвищена безпека виробництва
Надбавки	Можливість самовираження та визнання з боку колег	Використання в робочому процесі сучасної технології
Інша допомога	Наявність у організації власних оздоровчих комплексів	Віддаленість від місця проживання
Страховання	Складність поставлених завдань	Підходящий режим праці

Під винагородою розуміють все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона хоче досягти і чим би хотіла володіти [39, с. 75].

Менеджер має у своєму арсеналі два головних типи заохочувань:

- внутрішні винагороди – дає сам процес роботи;
- зовнішні винагороди – все те, що пропонує працівникові підприємства за виконання службових обов'язків.

Процес мотивації персоналу – безперервний та неоднозначний. В силу розрізненості індивідумів, результати його перебігу важко спрогнозувати.

Графічне відображення моделі мотивації через потреби можна простежити на рис. 1.9.

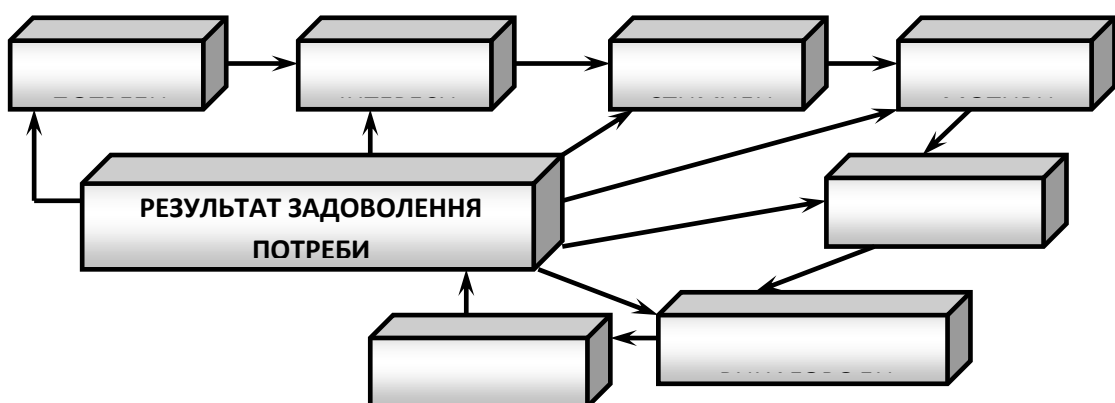


Рис. 1.9. Модель мотивації через потреби [19, с. 95]

Оскільки основні складові процесу мотивації відомі, менеджер матиме можливість організувати свою роботу по стимулювання персоналу таким

чином, що бути на крок попереду його перебігу.

Підсумовуюче все сказане, можна зробити висновок, що правильно та раціонально організований і керований процес мотивації персоналу є першочерговим завданням менеджера та, в зв'язку з його важливістю для організації, повинен перебувати під пильним контролем керівництва.

Слід також пам'ятати, що хоч ефективна мотивація – це не панацея від усіх “хвороб” організації, все ж, вона є запорукою того, що у відповідальний момент розвитку підприємства, його керівництво завжди зможе покластись на згуртований і відданий організації колектив однодумців.

Недаремно один із найуспішніших менеджерів Лі Якокка наголошував на тезі: «Коли мова йде про те, щоб підприємство рухалося вперед, уся суть – у мотивації людей». [10, с. 246].

Висновки до першого розділу

1. Кадровий менеджмент є процесом планування, підбору, підготовки, оцінки і безперервної освіти персоналу, який спрямований на їх раціональне використання та підвищення ефективності виробництва.

2. Сучасна вітчизняна наукова думка де виробила одностайної думки щодо співвідношення термінів «кадровий менеджмент» і «менеджмент персоналу», що вносить неузгодженість у перспективи вироблення подальших теоретичних і прикладних розробок.

4. Проблема мотивації персоналу і формування системи винагород є пріоритетною в кадровому менеджменті, а логіка мотиваційного процесу представлена наступним ланцюгом: потреба – стимул – мотив – рішення – результат. Для задоволення потреб важливим є стимулювання, яке є зовнішнім впливом, що активізує чи пригнічує внутрішні мотиви. В ході трудової діяльності працівник прагне задовольнити потреби за допомогою справедливої винагороди за затрачені зусилля.

5. Організаційне забезпечення кадрового менеджменту може будуватися на різних підходах, в основі яких лежить визначення статусу (пріоритетності) кадрової служби, а також набір підсистем, що визначають значущість і обсяги робіт з окремих функцій кадрового менеджменту у загальній системі управління підприємством.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРАКТИКИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ КОНСТРУКЦІЙ»

2.1. Аналіз мотиваційного середовища кадрового менеджменту

У виробничій та підприємницькій діяльності будь-якої організації головним фактором і джерелом розвитку є працівники. Від якості трудового потенціалу персоналу підприємства істотно залежить його фінансова стійкість і стабільність функціонування, а в кінцевому рахунку – життєвий рівень і добробут працівників. Тому, одним із основних завдань у системі кадрового менеджменту вітчизняних підприємств є створення ефективного мотиваційного середовища, тобто таких умов.

Мотиваційне середовище – це матеріалізоване втілення розробленої на підприємстві стратегії мотивації персоналу. Мотиваційне середовище охоплює методи та інструменти мотиваційної політики, що відповідають структурі потреб і інтересів персоналу з врахуванням фінансових можливостей підприємства, його корпоративної культури, соціально-економічної ситуації в регіоні та правових і моральних норм, які діють у суспільстві.

Отже, при дослідженні стану мотивації персоналу і мотиваційного середовища на ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” з метою розробки конкретних практичних заходів щодо їхнього поліпшення, необхідно в першу чергу ґрунтовно проаналізувати усі складові елементи застосовуваної на підприємстві мотиваційної моделі, акцентуючи увагу на окремих факторах внутрішньо-організаційного середовища та їх впливі на реалізацію стратегії мотивації, а також, роблячи поправку у своїх прогнозах та пропозиціях, враховуючи вплив факторів зовнішнього середовища (див. рис. 2.1.).

Відповідно до приведеної схеми мотиваційного середовища, в якості працедавця виступає ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” – підприємство із усталеною корпоративною культурою та напрацьованою за багато років функціонування заводу мотиваційною політикою стимулювання персоналу.

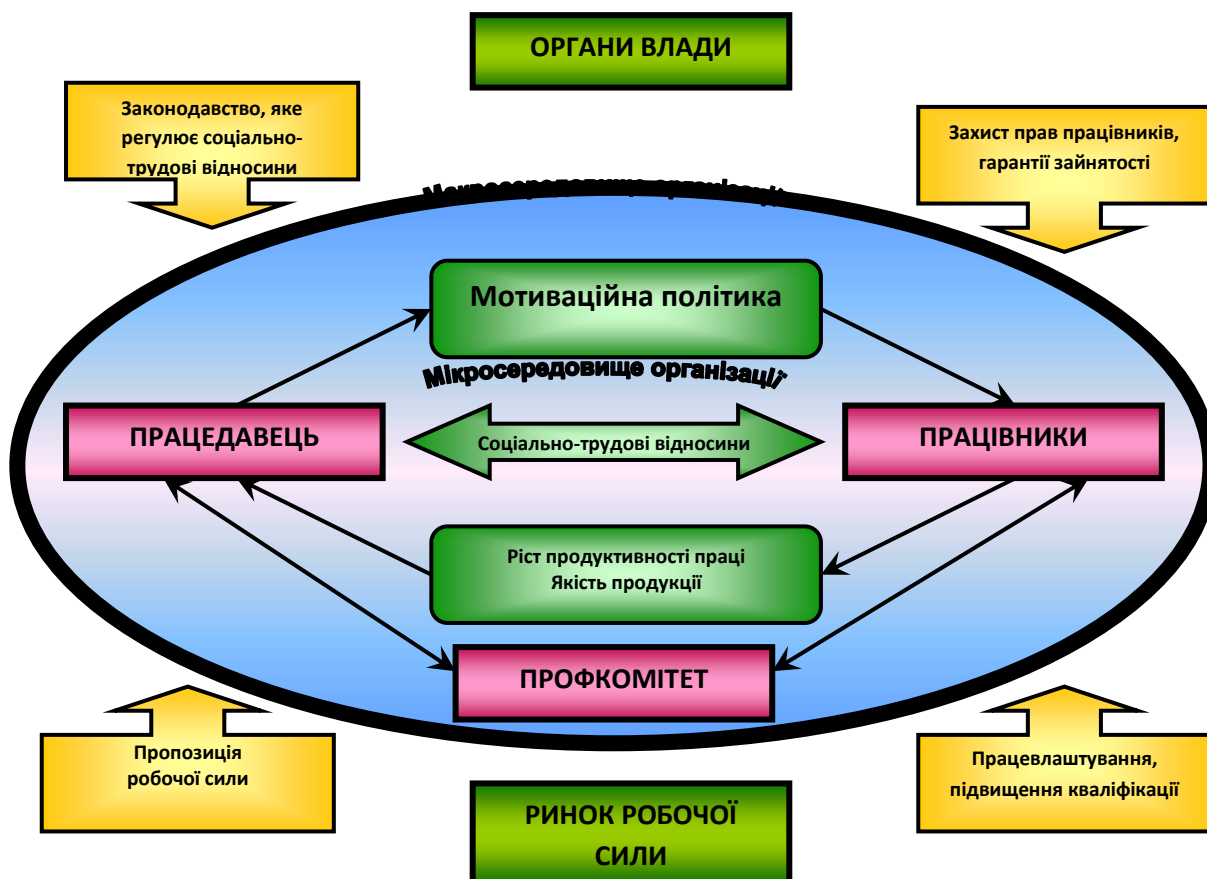


Рис. 2.1. Складові мотиваційного середовища заводу

Сфера діяльності заводу – виробництво залізобетонних конструкцій. Метою діяльності Товариства є забезпечення діяльності колективу по виготовленню залізобетонних конструкцій, товарів народного споживання, надання послуг побутового характеру, зовнішньоекономічна діяльність, експорт та імпорт продукції.

Предметом діяльності ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” є:

- виробництво продукції для будівництва ліній електропередач;
- виконання замовлень на будівельно-монтажну продукцію;
- забезпечення потреб населення в будівельній продукції та послугах підприємства;
- інші види діяльності не заборонені законом.

Ключовими факторами, які впливають на реалізацію мотиваційної політики ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК”, є фінансовий стан та стабільність і безперебійність функціонування підприємства, від яких безпосередньо залежать спроможність Правління заводу належним чином мотивувати персонал, створювати нормальні умови праці тощо.

Результати аналізу показників фінансово-господарської діяльності,

зробленого на основі фінансової звітності ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК”, показують позитивну динаміку у його виробничо-господарських та фінансових процесах .

ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” є ліквідним, платоспроможним підприємством, яке має у своєму розпорядженні фінансові ресурси для розвитку діяльності та інвестування. З кожним роком оборотність вкладених коштів зростає, що свідчить про пошвидшення виробничих процесів, ріст обсягів реалізації продукції та про ефективність використання Товариством власних активів. Зростає сума, яку підприємство отримує з кожної гривні, вкладеної в основні фонди. Фондовіддача в 2022 році становила 9,8%, що відображає спрямованість керівництва заводу до максимізації завантаження наявних виробничих потужностей

У структурі капіталу Товариства 67 % складає власний капітал, що підтверджує його фінансову самостійність та високу фінансову стійкість. З кожним роком зростає ступінь довіри з боку кредиторів до даного підприємства, що дозволяє йому використовувати позикові кошти для реінжинірингу бізнес-процесів та реалізації на підприємстві інноваційної стратегії розвитку.

При розробці життєздатної та продуктивної мотиваційної політики підприємству необхідно зважати не тільки на результати роботи за минулі роки, а й здійснювати прогнози його фінансово-господарської діяльності на перспективу.

Підсумовуючи результати оцінки показників фінансово-господарської діяльності заводу, можна зробити висновок, що Товариство є досить привабливим працедавцем. Проте, створюючи концепцію мотивації персоналу, потрібно здійснити аналіз портфеля людських ресурсів підприємства, що дозволить диференційовано підходити до питань стимулювання різних груп працівників.

Більшість працівників ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” мають стаж роботи від 15 до 30 років (33 % працюючих). Питома вага працівників підприємства із стажем роботи понад 30 років складає 17 % загальної чисельності персоналу. При цьому в їх склад входять 10 чоловік, які пропрацювали на заводі понад 40 років, тобто від самого початку його

виробничої діяльності. Частка “новоприбулих” працівників зі стажем роботи до 1 року та від 1 до 3 років становить відповідно 11 % та 20 %. П’яту частину персоналу Товариства складають працівники із терміном роботи на підприємстві від 3 до 15 років (19 %).

Чисельність окремих категорій працівників підприємства становить:

- керівників, інженерно-технічних працівників та службовців – 19 осіб;
- робітників основного виробництва – 40 осіб;
- робітників допоміжних служб – 38 осіб.

У 2022 році частка осіб, які обіймають керівні посади складала 13 % (12 осіб); посади спеціалістів – 5 % (5 осіб); службовці – 2 % (2 особи); робітників – 80 % (78 осіб) (див. рис. 2.2.).

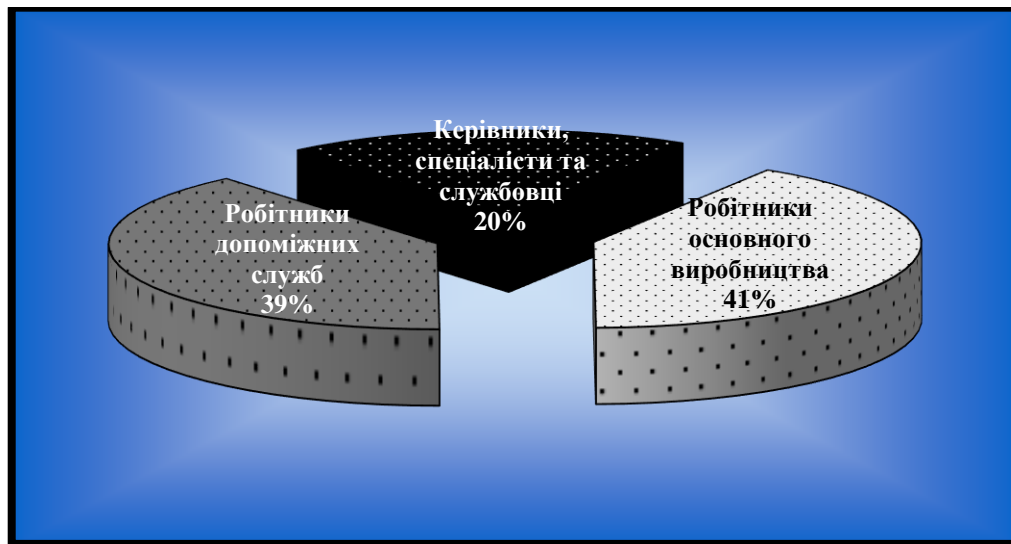


Рис. 2.2. Питома вага різних категорій працівників заводу в 2022 р.

Ще одним елементом мотиваційного середовища ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК”, який визначає та регулює політику Правління у сфері стимулювання персоналу, виступає профспілковий комітет. Він є повноважним представником інтересів трудового колективу Товариства. Крім того, профспілковий комітет забезпечує узгодження потреб персоналу із потребами та намірами керівництва заводу.

Спільними зусиллями цих трьох головних складових мотиваційного середовища – працівників, керівництва та профспілки – соціально-трудові відносини на ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” носять характер соціального партнерства, що орієнтується на пошук і досягнення соціального консенсусу, на забезпечення оптимального балансу у реалізації різноманітних інтересів сторін,

за якого Товариство може забезпечити собі стабільне отримання прибутку, а працівникам – гідні умови праці та життя.

Проте, виробничий персонал підприємства формується і змінюється під впливом не тільки внутрішніх, а й зовнішніх чинників (законодавчі та психологічні норми суспільства, характер ринку робочої сили тощо). Зовнішній чинник істотно впливає на макроекономічну ситуацію на відповідній території. Своєю чергою ці характеристики зумовлюють кількісні і якісні параметри трудових ресурсів.

Держава як суб'єкт СТВ зацікавлена в самоідентифікації найманого працівника та роботодавця, адже лише соціально активні та відповідальні працівники та роботодавці можуть бути рівноправними партнерами, досягти соціальної злагоди, уникнути екстремізму в трудових відносинах.

Оскільки сьогодні домінуючими мотивами трудової діяльності людей є мотиви матеріальні, то, відповідно, працівники зацікавлені в працевлаштуванні на таких підприємствах, які дають змогу отримати найбільш високу зарплату. Тому, не менш важливим при аналізі мотиваційного середовища Товариства є визначення конкурентноздатності пропонованої винагороди порівняно з аналогічними та взаємопов'язаними показниками в регіоні функціонування.

Підсумком викладеного вище матеріалу є таблиця 2.1, у якій приведений узагальнений перелік факторів мотиваційного середовища заводу, які мають домінуючий вплив на складові компенсаційного пакету працівників.

Таблиця 2.1

Фактори мотиваційного середовища Товариства

Складові компенсаційного пакету	Фактори впливу (по спаданню)
ЗАРОБІТНА ПЛАТА	↓ <ul style="list-style-type: none"> ▪ ринок праці ▪ політика організації (консервативна) ▪ посадовий рівень співробітника ▪ особистісні результати праці співробітника
ПРЕМІЇ/БОНУСИ	↓ <ul style="list-style-type: none"> ▪ фінансові показники організації ▪ політика організації (консервативна) ▪ особистісний внесок співробітника ▪ ринок праці (як частина загальної компенсації) ▪ посадовий рівень (непряний вплив)
ПІЛЬГИ	↓ <ul style="list-style-type: none"> ▪ політика організації (консервативна) ▪ ринок праці (як частина загальної компенсації)

Аналіз мотиваційного середовища ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” буде незавершеним без дослідження пропонованого комплексу винагород.

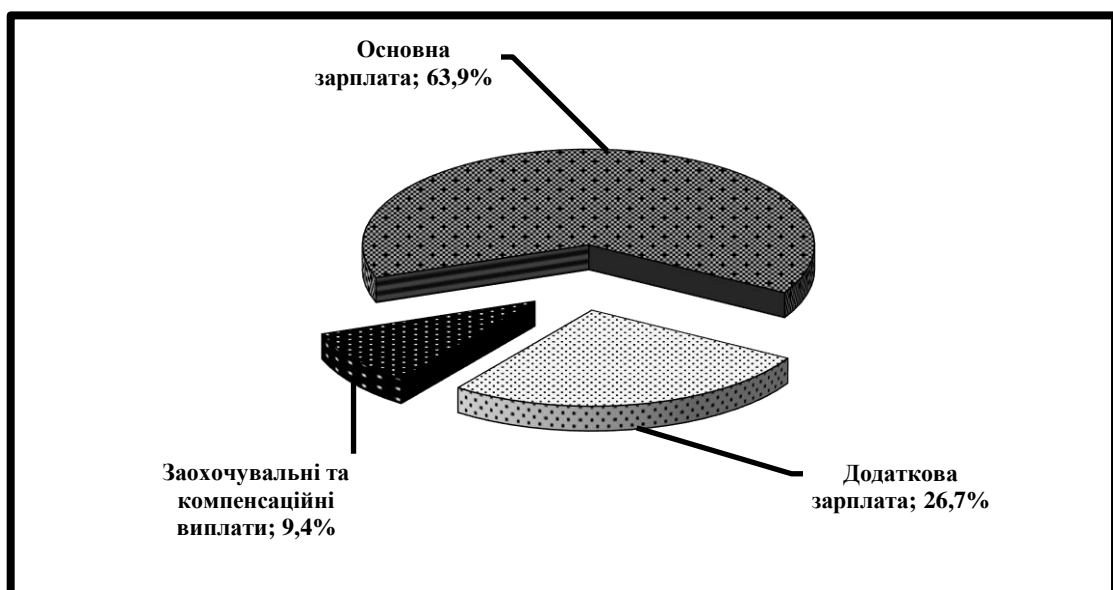
2.2. Оцінка матеріальних та нематеріальних винагород різних категорій працівників

Оскільки лише лояльний працівник буде дбати про прибуток організації, то відповідно до задекларованих у колективному договорі положень, Правління за участю профспілкового комітету розробило та запровадило на підприємстві систему матеріального й морального заохочення трудового колективу щодо підвищення продуктивності праці та якості продукції, раціонального й ощадливого використання обладнання, матеріальних та виробничих ресурсів.

Матеріальна мотивація. Домінуючу роль у системі мотивації персоналу ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” відіграє заробітна плата.

Оплата праці трудового колективу ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” проводиться відповідно до Кодексу законів про працю України та ЗУ “Про оплату праці”, Галузевої угоди та регламентується колективним договором. Штатні розписи, тарифні ставки і посадові оклади, форми та системи оплати праці, систему доплат і надбавок встановлює Правління за погодженням із профспілковим комітетом.

На рис. 2.3 представлено співвідношення окремих складових фонду оплати праці (ФОП) персоналу Товариства у 2022 році.



Виплата винагорода за виконану роботу працівникам Товариства здійснюється за відрядною, відрядно-преміальною, погодинною та погодинно-преміальною формами оплати праці. Базою організації оплати праці є тарифна система. Згідно Галузевої тарифної угоди діють:

- погодинні тарифні ставки для робітників-відрядників, на основі яких розроблені відрядні розцінки у промисловості будівельних матеріалів;
- погодинні тарифні ставки для робітників промисловості будівельних матеріалів;
- погодинні тарифні ставки по виготовленню та ремонту інструменту і технологічного обладнання в промисловості будівельних матеріалів;
- місячні посадові оклади працівників заводської їдальні;
- місячні посадові оклади керівників, спеціалістів, службовців;
- тарифні ставки для робітників автомобільного транспорту;
- тарифні ставки для працівників, зайнятих на вантажно-розвантажувальних роботах по заводу.

Оплата праці керівників, спеціалістів та службовців здійснюється відповідно до штатного розкладу і схеми посадових окладів, затверджених Правлінням Товариства за погодженням із профспілковим комітетом.

Відповідно до Положення про порядок виплати і умови нарахування оплати праці керівникам та спеціалістам Товариства, яке направлене на посилення матеріальної зацікавленості інженерно-технічного персоналу (ІТП) заводу в покращенні результатів господарської діяльності, ріст продуктивності праці, належне виконання обов'язків, зміцнення виробничої дисципліни, нарахування оплати праці проводиться за загальні результати роботи за місяць, а саме при виробництві збірного залізобетону і виробів із бетону.

Додаткова оплата праці за виробничі результати трудового колективу ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК”, яка забезпечує підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції, виконання місячних виробничих завдань по виготовленню залізобетонних виробів, здійснюється на основі відповідного Положення.

Встановлений на підприємстві перелік доплат і надбавок до тарифних ставок та посадових окладів працівників Товариства подано у табл. 2.2.

Робітникам відрядникам, погодинникам та інженерно-технічному

персоналу нараховується додаткова оплата праці за виконання (перевиконання) показників, затверджених головою Правління і погоджених з профкомом заводу. Основою нарахування додаткової оплати праці є:

- довідка про виконання плану виробництва залізобетону за місяць;
- виконання нормованих та інших завдань;
- довідка про виконання норм виробітку і продуктивності праці.

У разі простою заводу із-за відсутності сировини і матеріалів – оплата простою здійснюється згідно законодавства України і Галузевої тарифної угоди в розмірі 2/3 тарифної ставки. Зокрема, у 2022 р. оплата за невідпрацьований час складала 105,5 тис. грн.

Премії робітникам-відрядника та погодинникам плануються на основі відповідного Положення і нараховуються, виходячи із тарифної ставки премійованого робітника за місячні результати роботи та фактично відпрацьований час.

Керівники, інженерно-технічні робітники, працівники апарату управління преміюються за перевиконання плану по реалізації продукції та прибутку.

Преміювання може здійснюватися за такі показники:

- підвищення якості продукції і покращення якісних показників роботи;
- підвищення продуктивності праці та збільшення об'ємів виробництва;
- економію сировини, матеріалів, інших матеріальних цінностей [25].

Основними умовами преміювання для всіх працівників заводу є відсутність рекламаций на якість готової продукції та виконання норм виробітку і нормованих завдань.

В перелік порушень фінансово-виробничого характеру, які призводять до позбавлення премії повністю чи частково входять:

- поява на робочому місці в нетверезому стані;
- неналежне виконання обов'язків;
- порушення правил внутрішнього трудового розпорядку та правил техніки безпеки;
- невиконання чи неналежне виконання розпоряджень керівника.

**Перелік доплат і надбавок до тарифних ставок (посадових окладів)
затверджених на ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК”**

№ п/п	Найменування доплат та надбавок	Граничні розміри
ДОПЛАТИ		
1.	За суміщення професій (посад)	Доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються в межах одержаної економії за тарифними ставками і посадовими окладами замішуваних працівників.
2.	За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу роботи	Доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержуваної економії за тарифними ставками і посадовими окладами, які могли б виплачуватися за умовами нормативної чисельності працівників.
3.	За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 100 % тарифної ставки (посадового окладу) відсутнього працівника.
4.	За роботу у важких, шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці	За роботу у важких та шкідливих умовах праці від 4 до 12 %, за роботу у особливо важких та особливо шкідливих умовах – від 16 до 24 % тарифної ставки (посадового окладу).
5.	За інтенсивність праці робітників	До 12 % тарифної ставки.
6.	За роботу в нічний час	До 40 % тарифної ставки (посадового окладу) за кожен годину роботи в цей час. Нічним вважається час з 10 години вечора до 6 години ранку.
7.	За керівництво бригадою	Доплата диференціюється залежно від кількості робітників у бригаді: - до 10 чол. – 10 % тарифної ставки; - від 10 до 25 чол. – 15 % тарифної ставки; - понад 25 чол. – 20 % тарифної ставки. Ланковим, якщо чисельність ланки перевищує 5 чол., - в розмірі 50 % відповідної доплати бригадиру.
НАДБАВКИ		
1.	За високу професійну майстерність	Диференційовані надбавки до тарифних ставок для робітників: - III розряду – 12 %; - IV розряду – 16 %; - V розряду – 20 %; - VI розряду, 2 вище – 24 %.
2.	За високі досягнення в праці	До 50 % посадового окладу керівників, спеціалістів та технічних службовців і професіоналів.
3.	За виконання особливо важливої роботи на певний термін	До 50 % посадового окладу (тарифної ставки).
4.	За класність водіям вантажних та легкових авто, автобусів	Водіям II класу – 10% тарифної ставки, за відпрацьований як водій, час; водіям I класу – 25 % тарифної ставки, за відпрацьований як водій, час.

Також працівникам ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” виплачуються наступні види премій і винагород:

1. Одноразова винагорода за вислугу років, яка нараховується із тарифної ставки (посадового окладу) працівника відповідно до безперервного стажу роботи на підприємстві і виплачується 1 раз на рік у наступних розмірах:

Таблиця 2.3

Коефіцієнт виплати одноразової винагороди за вислугу років [116]

№ п/п	Безперервний стаж роботи, який дає право на одержання одноразової винагороди за вислугу років	Коефіцієнт виплати одноразової винагороди до місячного посадового окладу (тарифної ставки)
1.	від 1 до 5 років	1,0
2.	від 5 до 10 років	1,2
3.	від 10 до 15 років	1,4
4.	від 15 до 20 років	1,6
5.	від 20 до 25 років	1,8
6.	від 25 і більше років	2,0

Положення про порядок виплати одноразової винагороди за вислугу років працівникам Товариства вводиться з метою стимулювання останніх до постійного підвищення рівня своєї кваліфікації, продуктивності праці, скорочення втрат робочого часу та зменшення плинності кадрів.

2. Одноразова матеріальна допомога на оздоровлення, яка вводиться для посилення соціального захисту працівників. Вона нараховується в залежності від наявності прибутку та відповідно до стажу роботи, згідно таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Коефіцієнти виплати одноразової допомоги на оздоровлення [114]

№ п/п	Стаж роботи, що дає право на одержання одноразової матеріальної допомоги на оздоровлення	Коефіцієнт виплати одноразової матеріальної допомоги до місячного посадового окладу (тарифної ставки)
1.	від 1 до 5 років	1,0
2.	від 5 до 10 років	1,2
3.	від 10 до 15 років	1,4
4.	від 15 до 20 років	1,6
5.	від 20 до 25 років	1,8
6.	від 25 років і більше	2,0

3. Одноразова матеріальна допомога у розмірі 2-х місячних тарифних

ставок у разі виходу працівника на пенсію в якості винагороди за сумлінну працю;

4. Одноразова виплата з нагоди ювілейних дат для працівників:

Керівництво підприємства піклується про працівників, їх майбутнє, тому вагоме місце у стимулюванні персоналу займають соціальні пільги, гарантії, компенсації. Так, у зв'язку із лікування працівника в стаціонарі лікувального закладу Товариство виділяє йому матеріальну допомогу.

З метою посилення мотиваційної спрямованості працівників заводу до результативної праці, на підприємстві сформовано фонд, кошти з якого спрямовуються на розвиток соціальної сфери та соціально-трудова пільги. У 2020 р. розмір даного фонду становив 25 тис. грн.; у 2021 р. – 30 тис. грн. Кошти розподіляються на соціально-культурні заходи, відображені на рис. 2.4.

За рахунок коштів Товариства дітям працівників заводу надаються безкоштовно подарунки до Нового року. Крім того, виплачується одноразове заохочення працівникам-жінкам до Дня 8 Березня, а учасникам війни – до Дня Перемоги (9 травня).

Також здійснюється оплата надання автомобільних послуг працівникам заводу в розмірі 30 % від їх вартості на сумарну відстань 50 км на протязі року.

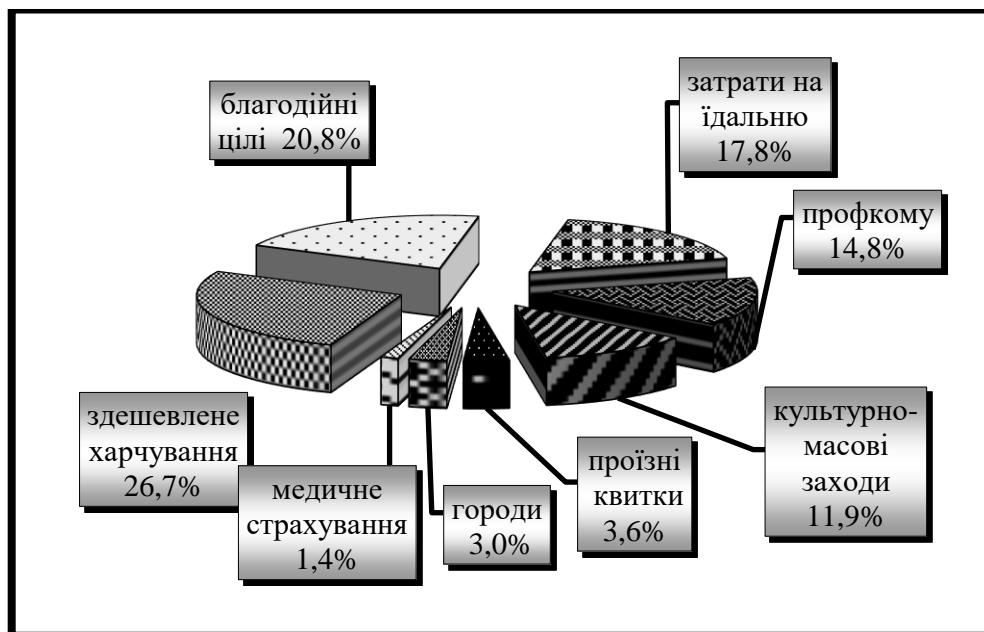


Рис. 2.4. Комплекс соціально-культурних заходів на 2022 р.

З метою покращення організації праці, Правління Товариства зобов'язується встановити тривалість робочого часу – 40 годин на тиждень.

Керівництво заводу забезпечує гласність усіх заходів щодо нормування праці, здійснює аргументацію причини перегляду норм праці та пояснює умови застосування нових. Робітникам, яким переглянуто норми за їх ініціативою, виплачується одноразова винагорода у розмірі середньомісячного заробітку.

Крім того, для покращення умов праці та санітарно-технічного забезпечення працюючих, Правління контролює виконання комплексного плану санітарно-оздоровчих заходів і заходів Угоди з соціальних питань і охорони праці.

Згідно переліку робіт і професій, для яких встановлюються додаткові пільги за дні роботи із шкідливими умовами праці, на ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” здійснюється безкоштовна видача талонів на молоко (Див. дод. Л).

Не менш дієвим мотивом у сфері функціонального матеріального стимулювання є своєчасна безплатна видача працівникам Товариства, відповідно до типових галузевих норм, спецодягу, спецвзуття і інших засобів індивідуального захисту (див. додаток М.) Також здійснюється видача мила та миючих засобів працівникам, робота яких пов’язана із забрудненням.

З метою покращення соціально-побутових умов працівників на підприємстві працює заводська їдальня, де пропонується здешевлене харчування для персоналу заводу.

Нематеріальна мотивація. Керівники деяких підприємств впевнені, що позитивна мотивація працівників може бути досягнута, якщо підприємство має високі прибутки, що, відповідно, забезпечує високий рівень заробітної плати. Вони не враховують вищі рівні ієрархії потреб людини.

Керівництво ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” здійснює як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання свого персоналу, адже крім матеріальних виплат у формі заробітної плати та премій, значний вплив на продуктивність праці мають соціальні, культурні, моральні стимули. Для цього на підприємстві створена програма гуманізації праці, яка дозволяє залучати працівників до управління виробництвом.

В умовах високого рівня безробіття в Тернопільській області та недостатніх можливостей для працевлаштування домінуючим мотивом для більшості працівників є гарантія зайнятості. Саме тому, адміністрація Товариства зобов’язується не звільняти працівників з роботи без достатніх

підстав. При необхідності вивільнення працівників, Правління ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” розроблятиме та впроваджуватиме програму їхнього працевлаштування і соціальної підтримки. Крім того, у колективному договорі задекларовано, що за вивільненими працівниками, на підставі ст. 3 і ст. 40 КЗпП, на весь період із працевлаштування зберігаються усі соціально-трудова пільги.

Керівництво ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” приділяє увагу також питанням перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, адже розвиток людини став однією з ключових складових конкурентоспроможності підприємства. Присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам і переведення їх на роботу із вищою кваліфікацією здійснюється відповідно до результатів складання екзамену та за рішення кваліфікаційної комісії, у складі – головного технолога, ведучого інженера з організації та нормування праці, з охорони праці, начальника цеху, інспектора відділу кадрів, що оформляється протоколом засідання і наказом по Товариству.

Ще одним нематеріальним стимулом є відпустки. Для всіх категорій працівників встановлено гарантовану тривалість щорічної оплачуваної відпустки – 24 календарні дні за відпрацьований рік, який розпочинається з дня укладення трудового договору. Також, встановлено тривалість додаткових оплачуваних відпусток:

– для робітників, які мають право на щорічні основну та додаткову відпустки за роботу у шкідливих і важких умовах праці, за рішенням підприємства, за особливий характер праці;

– для працівників, які мають право на щорічні основну та додаткову відпустки за ненормований робочий день;

– для працівників у зв’язку з сімейними обставинами:

- одруженням – 3 дні;
- смертю близьких родичів – 3 дні;
- народженням дітей (батькові) – 3 дні.

– ветеранам Товариства, які пропрацювали на заводі від 15 до 20 років тривалістю 1 день; понад 20 років – 2 дні;

Правління ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” і профспілковий комітет спрямовують свою діяльність на збільшення доходів працівників у залежності

від росту ефективності виробництва і вживають заходів щодо забезпечення зростання частки основної зарплати у середній заробітній платі до 75 % та своєчасної виплати зарплати.

Також Правління ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” забезпечує на підприємстві гласність умов оплати праці та, згідно положень колективного договору, укладеного із трудовим колективом, зобов’язалося не приймати в односторонньому порядку рішень, які змінюють їх.

При визначенні та реалізації мотиваційної політики, на підприємстві доцільно здійснювати опитування членів трудового колективу, на основі якого можна співставити погляди керівництва на мотивацію персоналу із потребами та інтересами працюючих. Саме тому, з метою вивчення особливостей мотивації персоналу ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” і розробки конкретних практичних заходів стосовно покращення її стану, на базі даного заводу автором було проведено вибіркове соціологічне дослідження трудових цінностей, тобто тих складових трудової діяльності, які значимі для працівників та заради яких вони працюють. Приклад анкети подано у додатку П.

Більшість опитаних дали високу оцінку системі мотивації, розробленій на підприємстві. Усі респонденти оцінили свій внесок у результати діяльності Товариства як високий і, водночас, підтвердили справедливість винагороди, отримуваної за затрачені зусилля та відзначили ставлення до себе зі сторони керівництва по отримуваній винагороді як «добре».

Серед основних мотивів, які відіграють домінуючу роль у мотиваційній структурі працівників ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК”, виділяють:

- потреба постійного отримання заробітної плати;
- гарантія зайнятості на підприємстві.

Для багатьох працівників притаманною є багаторічна звичка працювати в даному трудовому колективі, а також відчуття підтримки і взаємодії зі сторони колег, відчуття корисності та компетентності у своїй трудовій діяльності. Більшість членів трудового колективу завдяки роботі реалізують свої здібності та чесноти. При цьому, серед потреб вищого порядку, домінуючу роль відіграє потреба причетності.

Посилює дію комплексу заходів мотиваційної стратегії Товариства спокійний та товариський соціально-психологічний мікроклімат у колективі.

На основі проведеного аналізу компенсаційної системи заводу, можна констатувати факт, що керівництво підприємства приділяє достатню увагу питанням стимулювання трудового колективу відповідно до потреб та інтересів його членів з врахуванням фінансових можливостей і результатів діяльності.

Водночас, проведений аналіз потребує вивчення організаційного забезпечення мотивації персоналу на підприємстві, що дозволить оцінити професійність здійснюваної роботи по стимулюванню працівників до високопродуктивної праці.

2.3. Аналіз організаційного забезпечення кадрового менеджменту

Загалом, процес управління характеризується двома основними компонентами: керуючою системою та об'єктом управління. Головним об'єктом вивчення в системі управління персоналом є трудовий колектив – склад підприємства, який працює за наймом та має певні компетентності. Керуючою системою в даному випадку виступає відділ кадрів або менеджер по персоналу, у відання яких входить представництво апарату управління у взаємовідносинах із трудовим колективом, їх діагностика і вдосконалення, а також узгодження та реалізація, розробленої за участі керівництва підприємства моделі мотивації персоналу із реально існуючими потребами і вимогами найманих працівників.

Усі задекларовані організацією плани стосовно мотивації найманих працівників так і залишалися б лише на папері та не приносили ніякої користі, якби на підприємстві не вводилися посади і не наймалися особи, в обов'язки яких входили б реалізація даної мотиваційної стратегії, постійне відстежування її дієвості та удосконалення у відповідь на зміни мотиваційного середовища. Відповідно, у структурі апарату управління ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” також передбачено посади працівників, які провадять роботу з кадрами.

На рис. 2.5 показано місце та роль інспектора по кадрах, функції і обов'язки якого за сумісництвом виконує секретар директора, в системі управління ЗАТ “Тернопільського заводу ЗБК”. Згідно даної схеми можна зробити висновок, що інспектор по кадрах підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства, а отже може впливати на процес розроблення стратегії розвитку Товариства. Проте, виконання обов'язків за сумісництвом не є

свідченням його високої професійності та належної уваги з боку керівництва до даної складової системи управління підприємством.

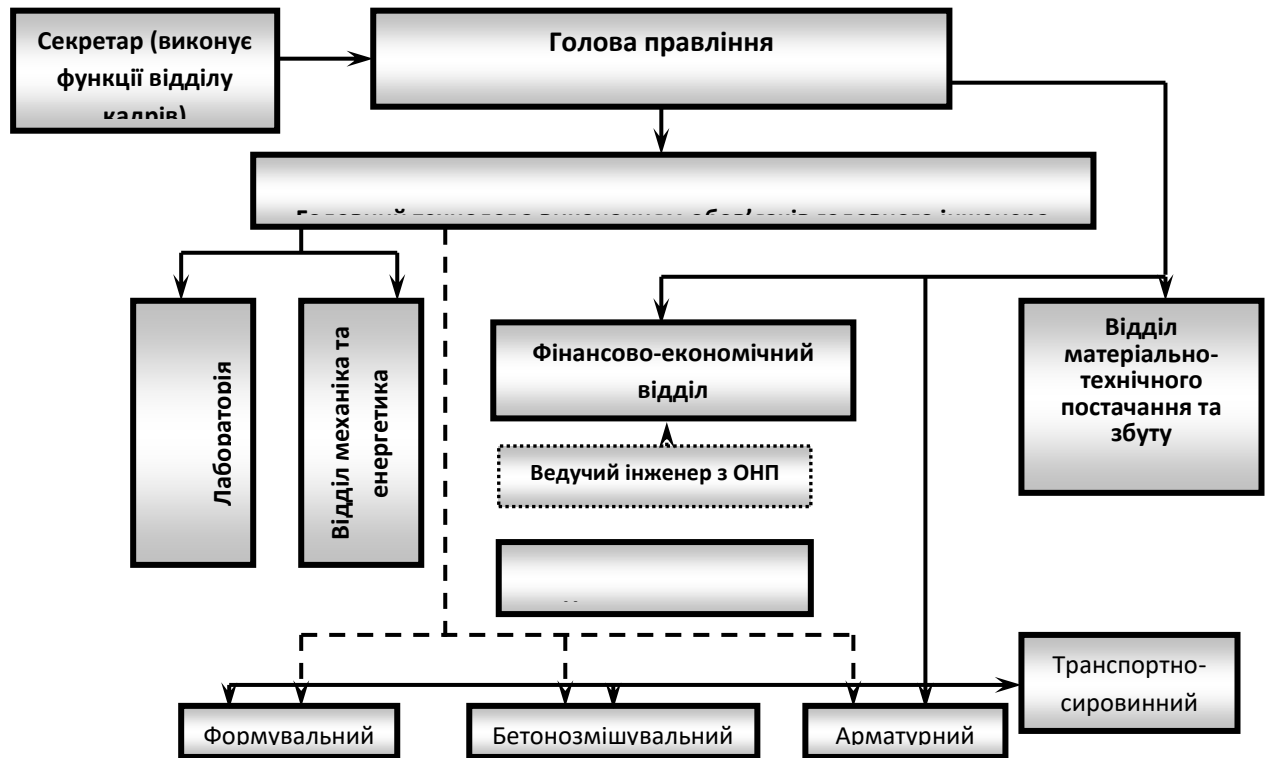


Рис. 2.5. Схематичне відображення організаційної структури управління ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК”

Відповідно до посадової інструкції, основними завданнями інспектора по кадрах є підбір, розстановка і вивчення особового складу трудового колективу заводу – робітників, інженерно-технічних працівників та службовців заводу. На основі аналізу трудового потенціалу працівників ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК”, він вносить пропозиції і, разом з іншими уповноваженими особами, розробляє кадрову політику даного підприємства та основні напрямки мотивації персоналу відповідно до його кількісних і якісних характеристик.

У посадовій інструкції приведено перелік обов’язків, виконання яких покладено на інспектора по кадрах, а саме:

1. ведення обліку особового складу заводу, його підрозділів і визначеної документації по кадрам;
2. оформлення прийому, переміщення та звільнення працівників відповідно до трудового законодавства, положень і наказів директора заводу;

3. ведення особових справ працівників та внесення до них змін, які пов'язані з трудовою діяльністю;
4. розподіл по цехам, службам і дільницям заводу молодих спеціалістів, а також студентів вузів та технікумів, що поступають для проходження виробничої практики;
5. участь в розробці перспективних та річних планів по праці та кадрам;
6. підготовка матеріалів для кваліфікаційної та атестаційної комісії і представлення робітників та службовців до заохочень, нагород;
7. заповнення, облік і зберігання трудових книжок, ведення підрахунку трудового стажу та видача довідок про трудову діяльність працівників;
8. облік надання відпусток працівникам, здійснення контролю за складанням і дотриманням графіку чергових відпусток;
9. оформлення документів, необхідних для призначення пенсій працівникам та їх сім'ям;
10. вивчення причини плинності кадрів, участь у розробці заходів по їх усуненню;
11. оформлення лікарняних листів для оплати;
12. здійснення контролю за станом трудової дисципліни та дотриманням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку;
13. складання відповідної звітності по роботі з кадрами.

До працівника, який обіймає дану посаду, ставляться певні кваліфікаційні вимоги – рівень освіти, досвід роботи з людьми і спеціальна підготовка за встановленою програмою. Відповідно, формується висновок про невідповідність рівня кваліфікації та досвіду роботи в сфері мотивації персоналу секретаря директора, який виконує обов'язки інспектора по кадрам, сучасним вимогам.

Питаннями організації праці на ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” займається ведучий інженер з організації і нормування праці (ОНП). В організаційній структурі управління заводом дана посада закріплена за фінансово-економічним відділом.

Згідно посадової інструкції, саме ведучий інженер з ОНП відіграє домінуючу роль побудові мотиваційної моделі на ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК”, оскільки розробляє та аналізує виконання плану виробництва і на цій

основі здійснює організацію оплати праці працівників.

Високий професійний рівень спеціаліста, у віданні якого знаходяться усі перелічені вище функціональні обов'язки, підтверджується встановленим до даної посади кваліфікаційними вимогами. Згідно посадової інструкції, ведучий інженер з ОНП повинен здобути вищу економічну або інженерно-економічну освіту і мати стаж роботи за фахом в області організації праці і заробітної плати не менше 5 років.

На основі результатів опрацювання посадових інструкцій працівників, які відповідальні за організацію та проведення роботи із трудовими ресурсами на ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК”, можна зробити висновок, що питаннями розробки та реалізації моделі мотивації персоналу Товариства займається ведучий інженер з ОНП.

Незаперечним є і той факт, що належне виконання покладених на нього функцій та обов'язків, вимагає узгодженої взаємодії із іншими спеціалістами, уповноваженими займатися питаннями найму, вивчення працівників, ведення обліку їх особового складу. Тобто побудова дієвої мотиваційної моделі Товариства, передбачає співпрацю інженера з ОНП та інспектора по кадрах.

Також, значний вплив на формування і впровадження у щоденне практичне використання мотиваційної моделі ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” має, згідно наданих посадовою інструкцією прав і покладених обов'язків, інженер з охорони праці, оскільки безпечні умови праці є одним із ключових чинників, що впливають на задоволеність персоналу виконуваною роботою.

Отже, організаційний аспект здійснення мотивації персоналу Товариства передбачає взаємодію трьох ключових спеціалістів – інспектора по кадрах, ведучого інженера з ОНП та інженера з охорони праці, за відповідного контролю зі сторони керівника підприємства та профспілкового комітету.

На найнижчому рівні в організаційній структурі управління заводом – виробничому, питаннями сприяння реалізації політики стимулювання робітників, відстежування і доведення до керівництва їх реакції на відповідні заходи мотиваційної стратегії, розробці пропозицій стосовно вдосконалення останньої, займаються начальники цехів та відділів, майстри.

Технічне забезпечення, рівень комп'ютеризації та автоматизації роботи з кадрами, у тому числі в сфері мотивації трудового колективу, носить

задовільний характер, що негативно впливає на її оперативність, оптимальність і, відповідно, ефективність.

Таким чином, оцінюючи організаційно-економічну модель мотивації персоналу ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК”, можна зробити висновок, що попри усі позитивні тенденції і достатньо високий рівень заохочення найманих працівників до підтримання та нарощування показників продуктивності праці, якості продукції, відповідального ставлення до покладених обов’язків, все ще залишаються недопрацьованими або, взагалі, позбавленими уваги, окремі важливі аспекти.

Дані прорахунки вимагають негайного усунення, на основі розробки та впровадження на підприємстві конкретних практичних заходів, які удосконалять модель мотивації персоналу ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК”, дещо оновлять та приведуть у відповідність до сучасних наукових розробок у даній галузі використовувані методи, інструментарій та інші складові процесу мотивації, і, загалом, поліпшать її стан.

Висновки до другого розділу

1. При розгляді проблеми формування системи кадрового менеджменту, і в першу чергу – її пріоритетної складової - організаційно-економічної моделі мотивації персоналу на конкретному підприємстві, необхідно виходити з таких науково-практичних тверджень:

– формуючи систему мотивації на мікроекономічному рівні, потрібно враховувати окремі елементи макрорівня, оскільки стан мотивації кожного працівника – це результуюча взаємодія внутрішніх і зовнішніх мотиваторів;

– ефект регулювання мотивації персоналу визначається комплексним впливом регуляторів на стан мотивації працівника на основі всебічного мотиваційного моніторингу на ринку робочої сили;

– в основі регулювання мотивації праці має бути диференційований підхід до працівників, спрямований на точний облік і реалізацію в праці індивідуальних потреб, інтересів, особливостей менталітету.

2. Оцінка стану мотивації та винагород персоналу у ВАТ Тернопільський ЗБК» передбачає вивчення його мотиваційного середовища, тобто сукупності певних методів, заходів та інструментів, які використовуються в ході реалізації

його мотиваційної стратегії, розробленої відповідно до структури потреб та інтересів персоналу, його чисельності та кваліфікаційних характеристик, і з врахуванням фінансових можливостей підприємства, його корпоративної культури, соціально-економічної ситуації в регіоні та правових і моральних норм, які діють у суспільстві.

Відповідно до приведеного вище трактування, мотиваційна політика ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” визначається, у першу чергу, його можливостями і фінансовим становищем, з врахуванням якісного та кількісного потенціалу трудового колективу та узгоджується із профспілковим комітетом. Не менш вагомий вплив при розробці стратегії мотивації персоналу на підприємстві мають зовнішні складові мотиваційного середовища.

3. Модель мотивації персоналу в системі кадрового менеджменту ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” є досить конкурентоздатною і охоплює як матеріальну, так і нематеріальну складові. Матеріальна мотивація персоналу Товариства передбачає виплату основної зарплати, ряду доплат, надбавок, премій, одноразових матеріальних допомог, інших заохочувальних і компенсаційних виплат. Негрошова складова матеріальної мотивації охоплює фонд коштів на соціально-культурні заходи, покращення організації і створення безпечних умов праці, видачу спецодягу тощо. В якості нематеріальних стимулів використовується перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу, гарантії зайнятості, відпустки тощо.

4. Реалізація комплексу розроблених заходів щодо стимулювання персоналу Товариства входить у обов’язки ведучого інженера з ОНП та інспектора по кадрам, за участі інженера з охорони праці і профспілки. Проведений аналіз показав, що організаційне забезпечення мотиваційної моделі не відповідає перспективному баченню. Характерним є значна розпорошеність функцій управління персоналом, що знижує якість та оперативність виконання даного спектру управлінської роботи.

Саме тому керівництву заводу необхідно комплексно підходити до розгляду питань мотивації і побудови відповідної мотиваційної політики, яка дозволить посилити спрямованість його працівників до високопродуктивної праці і, як наслідок, сприятиме стабільності функціонування та росту прибутковості підприємства, а на цій основі і добробуту його працівників.

РОЗДІЛ 3

ПОБУДОВА І ВПРОВАДЖЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ ЕЛЕМЕНТІВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Обґрунтування інноваційної організаційно-економічної моделі мотивації працівників

Оскільки мотиви та їх формування, все різноманіття потреб, установок, потенціал особистості, а також інші складові мотиваційного процесу, так чи інакше відображаються, систематизуються та вивчаються в різноманітних теоретичних концепціях мотивації персоналу, перед менеджерами по персоналу постає вимога подальшого вивчення, трансформації та адаптації наукових доробок у галузі мотивації персоналу в практику функціонування вітчизняних підприємств, результатом чого стане життєздатна організаційно-економічна модель мотивації персоналу.

Актуалізація уваги менеджменту підприємства на питаннях мотивації персоналу дозволить побудувати і впровадити дієву організаційно-економічну модель як сукупність системних, планомірно розроблених організаційних, економічних і соціальних заходів, інструментів та способів впливу на процес формування мотивів трудової діяльності, управління ними в цілях забезпечення ефективності функціонування підприємства та усестороннього розвитку пов'язаних в ньому працівників, яка відповідатиме обраній стратегії розвитку підприємства, його фінансовим можливостям, організаційній структурі управління і корпоративній культурі.

На рис. 3.1. приведена схема, яка відображає складові елементи середовища функціонування підприємства і дозволяє зрозуміти характер впливу внутрішнього організаційного середовища підприємства та елементів його зовнішнього середовища функціонування на мотивацію персоналу.

Розробка і впровадження мотиваційної моделі вимагає оптимізації організаційної структури управління компанією, в т.ч. – кадрової служби.

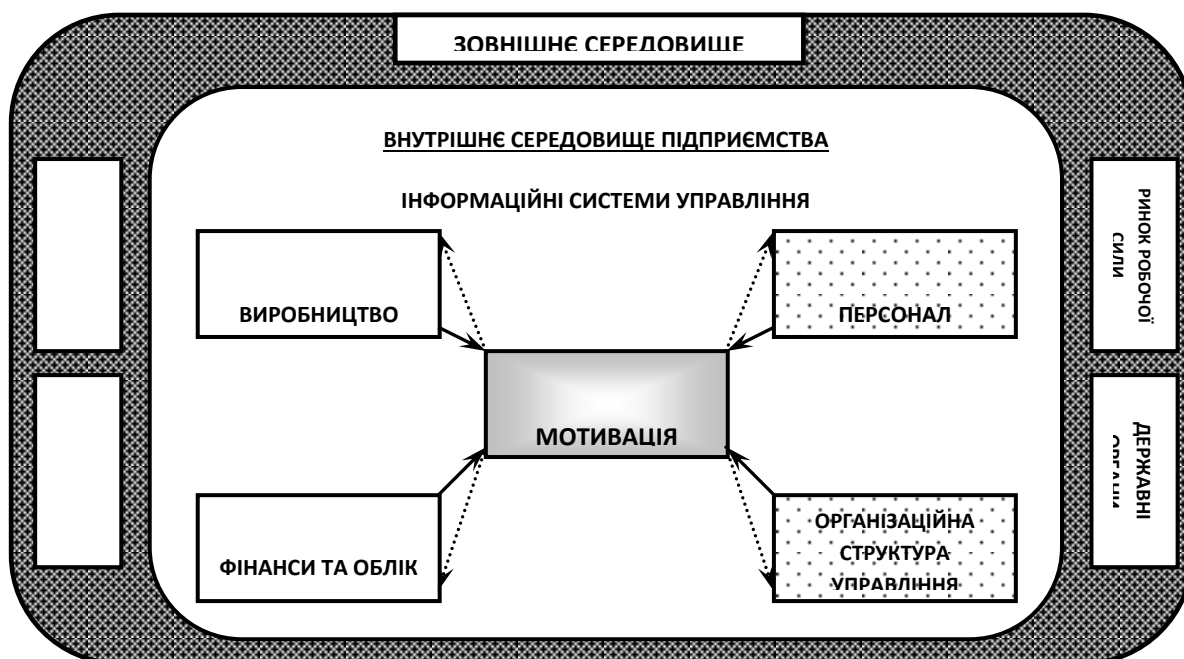


Рис. 3.1. Фактори мікро- і макросередовища організації та їх взаємозв'язок із мотивацією персоналу

Як видно з рис. 3.2, приведеного нижче, менеджер з персоналу знаходиться в центрі взаємовідносин між представниками окремих структурних підрозділів та топ-менеджменту підприємства. Він діє на одному рівні із директорами підрозділів, допомагаючи їм керувати підлеглими, керує власним підрозділом та вибудовує взаємовідносини із керівником підприємства.

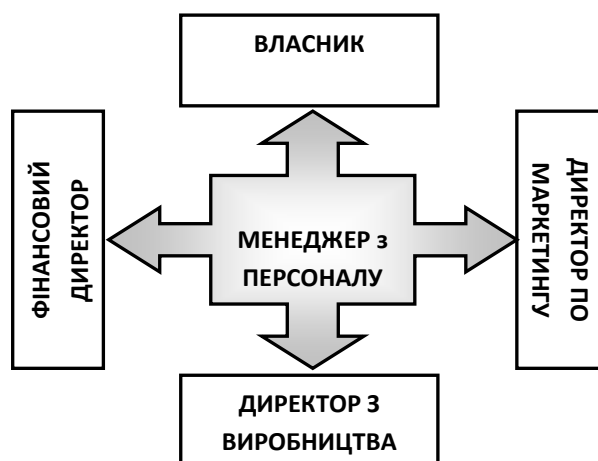


Рис. 3.2. Характер взаємовідносин між відділами всередині організаційної структури управління підприємства

Процес проектування моделі мотивації персоналу безпосередньо передбачає:

- апробація розробленого комплексу дій стосовно впровадження мотиваційної моделі в практику функціонування підприємства протягом певного періоду;
- моніторинг наслідків впровадження інновації в сфері мотивації персоналу та усунення виявлених у ході перевірки недоліків;
- підтримка і постійне відстеження відповідності організаційно-економічної моделі мотивації персоналу характеру та рівню розвитку підприємства-реципієнта даних змін.

Особливу увагу при розробці організаційно-економічної моделі мотивації необхідно приділити питанням бюджетування витрат на реалізацію мотиваційної політики підприємства, що є досить новим та ще не відпрацьованим елементом кадрової роботи.

Для того, щоб реалізувати розроблені відділом кадрів плани слід визначити конкретного виконавця або виконавців, терміни виконання, чітко уявлення про кінцевий результат, розуміння кроків, які повинні до нього привести, а головне, слід спланувати ресурси для реалізації цих кроків, а значить, повинен бути складений бюджет.

Необхідність складання бюджету витрат на управління персоналом і, зокрема, на його мотивацію, зумовлена тим, що даний бюджет:

- дозволить визначити перелік основних статей витрат і переконатися в наявності ресурсів для їх фінансування;
- виступатиме наочним засобом при проведенні переговорів із керівником та колегами при ухваленні рішень;
- дозволить переконати керівника підприємства в тому, що ресурси витрачаються оптимально на досягнення поставлених цілей;
- дозволить фінансовому відділу спланувати грошові потоки, витрати підприємства, враховуючи статті витрат на реалізацію кадрової стратегії і, відповідно, забезпечити його фінансову стабільність.

У розроблені бюджету витрат на управління персоналом повинні брати участь представники відділу кадрів, керівники підприємства і представники планово-економічного відділу, тобто паралельно розробляються – «бюджет зверху» і «бюджет знизу», а кінцевий варіант визначається в процесі переговорів між сторонами. Це дозволить спланувати реалістичний та

економічно обґрунтований бюджет.

Звичайно, складання бюджету витрат на управління персоналом підприємства досить складна справа, яка значно спрощується якщо менеджер по персоналу буде слідувати в ході її виконання наступному алгоритму дій:

1. скласти перелік всіх цілей і задач, які ставляться перед відділом кадрів і перед підприємством в цілому, якщо ці задачі вимагають участі менеджерів по персоналу;
2. визначити пріоритетність кожної цілі або задачі;
3. детально розробити кроки, необхідні для виконання поставлених задач;
4. визначити ресурси, необхідні для кожного кроку та підрахувати вартість цих ресурсів;
5. розподілити кроки за часом (по місяцях, якщо можливо – по тижнях);
6. підрахувати суму, яка необхідна кожного місяця (тижня) виходячи із вище переліченого. При цьому доцільно розбити витрати за окремими функціями;
7. визначити джерела фінансування;
8. узгодити бюджет – суму і статті витрат – з керівництвом;
9. коректування бюджету відповідно до результатів переговорів з керівництвом. Якщо необхідно, можна відмовитися від тих задач, які отримали меншу оцінку по ступеню важливості (пріоритетності).

Основне завдання менеджера після розробки та затвердження у керівництва бюджету витрат – безпосереднє виконання певного плану, оперативне коригування дій, плану і бюджету по мірі його реалізації.

Отже, в основі побудови дієвої організаційно-економічної моделі мотивації повинен лежати системний підхід. Узагальнена схема даної моделі, яка відображає її основні складові компоненти та визначає цільову спрямованість діяльності керівництва та служби управління персоналом у ході її проектування, представлена рис. 3.3.

Мотиваційна модель має розроблятися із урахуванням особливостей персоналу, який працює в організації. Необхідно зважати на наявну структуру управління персоналом, фактори, що впливають на організацію всередині та ззовні, а також фінансове становище і сформовані на підприємстві традиції роботи.

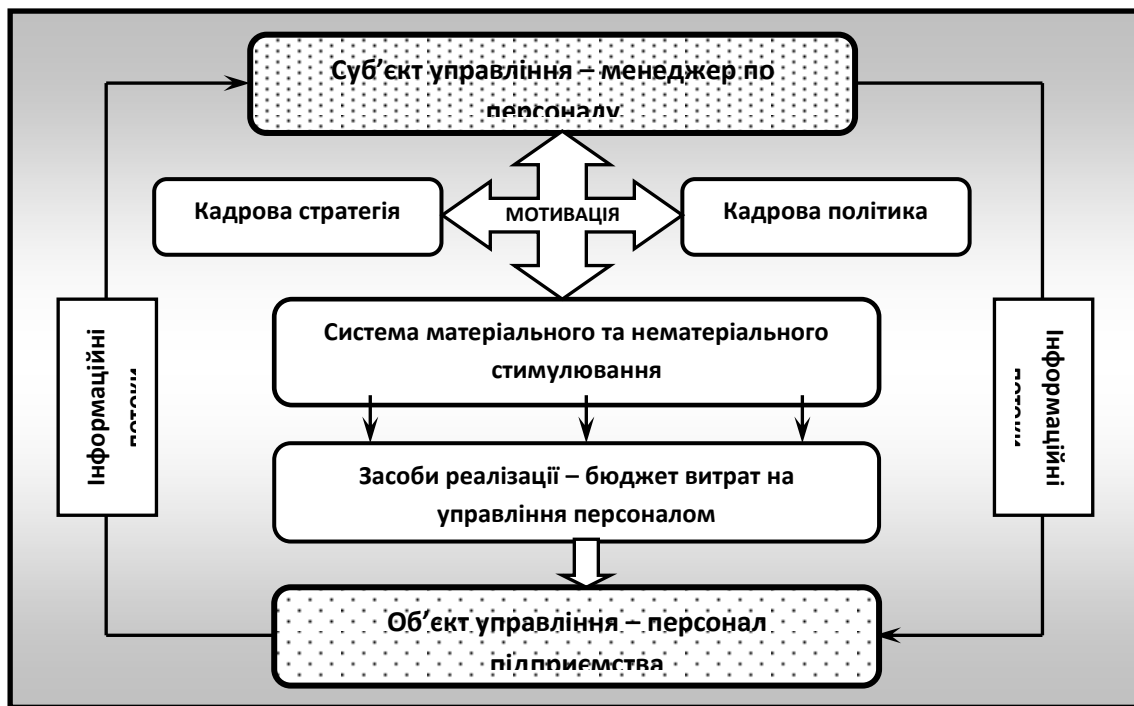


Рис. 3.3. Організаційно-економічна модель мотивації персоналу компанії

Проте, реалізація інноваційної моделі мотивації персоналу буде недовершеною без певного удосконалення форм матеріального та нематеріального стимулювання, які застосовуються на підприємстві.

3.2. Удосконалення системи мотивації різних категорій персоналу

У сучасних умовах, коли високі технології активно проникають у всі сфери господарювання, все більшого значення для виробництва набувають кваліфіковані працівники. Однією із вагомих причин, які обумовлюють пріоритетність збереження таких кадрів, є збитки, які може принести звільнення працівника, що володіє високим потенціалом.

Створити мотиваційне середовище на підприємстві, насамперед, через забезпечення залежності винагород працівника від досягнутого ним результату та кваліфікації, максимально зацікавити його у реалізації свого фізичного та інтелектуального потенціалу є основним завдання керівників підприємства.

Цілі управління компенсацією спрямовані на формування ефективної структури зарплати, що приваблюватиме та утримуватиме кваліфікованих

працівників на робочому місці. До того ж воно покликане забезпечити такі рівні зарплат, які сприйматимуться всіма службовцями як справедливі, тобто адекватні вимогам посади.

Оскільки в структурі чинників трудової мотивації переважають матеріальні, особливо оплата праці, то для ефективного функціонування мотиваційної моделі важливо не лише підвищувати середній дохід працівника, але й здійснювати систему заходів по диференціації зарплати. Головним інструментом при цьому виступатиме тарифна система.

Забезпечення стійкого розвитку вітчизняних підприємств в сучасних умовах ринкових відносин та невизначеності середовища господарювання, вимагає і ринкових підходів до розробки стратегії організації корпоративної системи оцінки та оплати праці персоналу, його стимулювання.

Сучасна модель оплати праці та стимулювання персоналу повинна, з одного боку, дозволяти адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, економічної кон'юнктури, об'ємів виробництва і збуту продукції, її якості та конкурентоздатності, а з іншої – включати різноманітний арсенал засобів впливу на мотивацію персоналу, розвиток творчої ініціативи та підприємливості кожного працівника, без чого в ринкових умовах працювати просто неможливо. Така система покликана активно сприяти посиленню зацікавленості всього персоналу в досягненні високих результатів діяльності, підвищенню особистої відповідальності кожного працівника за ефективність та прибутковість функціонування підприємства, практичну реалізацію стратегії інноваційного розвитку.

З метою удосконалення системи мотивації різних категорій персоналу ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” може бути запропонований варіант покращення діючої на заводі тарифної системи із застосування “плаваючого” коефіцієнту, ефективність якої підтверджена успішним її застосуванням на багатьох вітчизняних підприємствах.

Тарифна система оплати праці є однією з провідних форм матеріального стимулювання та широко використовується практично в більшості країн світу. Світовий досвід підтверджує, що в ринкових умовах необхідним є універсальний регулятор, який дозволяє об'єктивно вимірювати, а також справедливо відшкодовувати суспільно необхідні затрати праці у формі оплати.

Цю роль може і повинна виконувати тарифна система, яка забезпечує реалізацію принципу рівної оплати за однакову працю та усесторонню диференціацію основної частини зарплати залежно від складності, якості, відповідальності виконуваної роботи, рівня кваліфікації працівників.

Організація оплати праці на основі тарифної системи дозволяє вирішувати наступні задачі:

- встановлення обґрунтованих співвідношень в оплаті праці працівників різних категорій в залежності від рівня кваліфікації, складності та відповідальності виконуваної роботи (функцій);
- підвищення матеріальної зацікавленості кожного працівника у виявленні та використанні резервів ефективності своєї праці;
- ліквідація зрівнялівки в оплаті праці та досягнення прямої залежності зарплати працівника від його індивідуальних ділових якостей.

Одним із прогресивних напрямків організації оплати праці з врахуванням сучасних вимог є розробка гнучкого тарифу:

- встановлення залежності тарифу від результативності праці;
- запровадження системи оцінки трудових досягнень;
- чіткий зв'язок тарифних ставок і посадових окладів із ключовими компетенціями персоналу, що характеризують сукупність знань, вмінь, навиків, які необхідні для виконання конкретних навиків.

Комплексний підхід до удосконалення системи оплати праці передбачає, що в основу розроблення відповідного блоку концептуальної моделі мотивації повинні бути закладені наступні принципи:

- модель організації оплати праці та стимулювання персоналу повинна розроблятися як багатофункціональна система, яка включає в себе наступні елементи:
 - об'єктивну оцінку якості та результатів праці;
 - комплексну систему формування та розподілу фонду оплати праці співробітників структурних підрозділів підприємства;
 - комплексну систему стимулювання персоналу;
 - комплексну систему визнання трудових досягнень, їх матеріального і морального заохочення;
- система оплати праці та стимулювання персоналу повинна бути

націлена на практичну реалізацію місії підприємства, вирішення його основних завдань та стратегічних цілей інноваційного розвитку;

– ключові компоненти моделі оплати праці та стимулювання персоналу та їх складові елементи повинні органічно і узгоджено доповнювати один одного і забезпечувати інтеграцію особистісних та колективних інтересів працівників і підприємства в цілому;

– модель організації оплати праці та стимулювання персоналу повинна створювати можливість розгляду процесу мотивації в динаміці, дозволяти оперативно його змінювати;

– арсенал конкретних форм і методів оплати та стимулювання праці співробітників повинен бути достатньо широким, враховувати увесь спектр їх потреб, інтересів та ціннісних орієнтацій;

– модель оплати праці та стимулювання персоналу повинна розроблятися з врахуванням нових можливостей сучасних інформаційних технологій. [14, с. 200-201]

Система організації оплати праці, розроблена з врахуванням вище викладених принципів і вбудована в систему виробничого менеджменту ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК”, як ключовий компонент моделі мотивації персоналу, повинна базуватися на наступних концептуальних положеннях та методологічних підходах:

1. Працівникам, які перебувають у трудових відносинах з Товариством, забезпечуватиметься гарантована мінімальна заробітна плата у відповідності з КЗпП, ЗУ “Про оплату праці”, Галузевою угодою, іншими нормативно-правовими актами, які регламентують процес оплати праці.

2. Основу організації оплати праці складатиме тарифна система.

3. Зберігатимуться тарифні ставки робітників і посадові оклади спеціалістів та службовців як найважливіший інструмент диференціації розмірів оплати праці залежно від її складності та кваліфікації працівника.

4. Базові тарифні ставки і посадові оклади та всі здійснювані на них нарахування не є постійними, а змінюватимуться у відповідності до кінцевих результатів праці цехів, відділів, акціонерного товариства в цілому.

5. Оплата праці працівників Товариства здійснюватиметься у межах наявних коштів, проте не нижче передбачених тарифними угодами, при умові

виконання виробничих завдань і повного відпрацювання фонду робочого часу.

6. Пріоритети в оплаті праці повинні бути зроблені працівниками основного виробництва, лінійними керівникам, ведучим інженерам-конструкторам та інженерам-технологам.

7. Рівень зарплати працівників Товариства не обмежуватиметься максимальними розмірами.

8. Традиційні форми і методи мотивації персоналу доповнюватимуться комплексом нетрадиційних підходів, вибір яких безпосередньо залежить від вирішення тих чи інших конкретних задач виробництва.

9. Розмір зарплати повинен бути поставлений у пряму залежність від кінцевих результатів діяльності та якості праці персоналу, загальних підсумків роботи Товариства і його структурних підрозділів.

10. Формування фонду оплати праці і заохочувальних фондів колективів структурних підрозділів підприємства повинно здійснюватися за диференційованим нормативам відрахувань, які визначаються у відповідності до виконання оціночних показників ефективності роботи цехів, відділів, що відображають специфіку діяльності кожного з них і характеризують результати роботи Товариства в цілому.

11. Система визнання трудових досягнень повинна базуватися на визначенні рейтингів структурних підрозділів підприємства.

Також в пропонованій для ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” оновленій моделі оплати праці персоналу основним орієнтиром для удосконалення тарифної системи повинно бути розширення діапазону винагород, за рахунок диференціації в оплаті праці з врахуванням її кількості та якості, підвищення кваліфікації робочої сили, значимості для різних категорій працівників.

В тарифній системі для оплати праці робітників повинна враховуватися специфіка діяльності основного і допоміжного виробництв, використовуватися принцип розподілу робітників на декілька груп ставок. В основному повинна застосовуватися 6-розрядна тарифна сітка, проте для виконання особливо складних і відповідальних робіт доцільно застосовувати ще два додаткові розряди – сьомий та восьмий, який розширює можливості тарифної сітки.

Розподіл тарифних ставок повинен здійснюватися залежно від форми оплати праці – відрядна, погодинна, та залежно від належності до певної

професійної групи. Робітникам на погодинній системі оплати праці та робітникам допоміжних виробництв, повинні встановлюватися нижчі тарифні ставки. Мінімальна оплата праці повинна виплачуватися за просту нескладну працю – прибиральника службових приміщень тощо.

Тарифне нормування оплати праці керівників, спеціалістів і службовців повинно здійснюватися через схеми посадових окладів, які повинні розроблятися диференційовано, шляхом прогресивно зростаючих розмірів окладів від однієї кваліфікаційно-посадової групи до іншої. Також для забезпечення ефективної системи матеріального стимулювання керівників та спеціалістів, при встановленні окладів необхідно враховувати важливість, відповідальність, складність, рівень схвалюваних управлінських рішень за посадами та спеціальностями.

При розробці рівнів посадових окладів більш високі розміри окладів повинні встановлюватися майстрам, керівникам, технологам, конструкторам, тим самим забезпечуючи престижність їх праці. У схемах посадових окладів для всіх спеціалістів повинні бути передбачені чотири кваліфікаційні категорії: спеціалісти без категорій, другої та першої категорії, ведучий спеціаліст, що дозволить здібним та творчим працівникам швидше просуватися по службовій кар'єрі та отримувати більш високу зарплату.

Для конструкторів і технологів, які визначають технічний рівень розвитку підприємств, слід встановити п'ять категорій: спеціаліст без категорії, третьої, другої і першої категорії, ведучий спеціаліст. Це створить можливість кожному спеціалісту підвищувати рівень окладу на одній і тій самій посаді в межах мінімального та максимального окладу.

Посадові оклади керівників цехів і відділів повинні залежати від керованого колективу, об'єму виробництва, складності управління, ступеня відповідальності, різноманітності вирішуваних в ході управління питань та слід встановлювати на основі атестації цих категорій працівників.

На основі вище викладеного матеріалу відзначимо, що запропонована удосконалена тарифна система розроблена з врахуванням значимості професій і посад, складності і відповідальності виконуваної роботи, а також мотивує працівників до отримання більш високої кваліфікації.

З метою посилення матеріальної зацікавленості працівників у збільшенні

об'ємів виробництва продукції та створенні диференційованої системи оплати праці, розмір “плаваючих коефіцієнтів”, з допомогою яких коректуються базові тарифні ставки і посадові оклади, поставлені в залежність від виконання наступних планових показників:

- об'єм виробництва, прийнятого в якості основного оціночного показника (K_1);
- чисельності працюючих (K_2);
- якості праці підрозділів (K_3).

Оціночними показниками роботи підрозділів, цехів повинні стати:

1. за виробничими дільницями – виконання завдання по об'єму виробництва;
2. за службами (відділ головного механіка, допоміжні дільниці) – виконання місячних завдань по забезпеченню роботоздатності обладнання основного виробництва;
3. лабораторія – виконання місячних завдань по забезпеченню технічної підготовки виробництва;
4. для всіх підрозділів цеху – мінімізація витрат в системі управління вартістю;
5. для керівників, спеціалістів і службовців – виконання плану по об'єму продаж; по собівартості; виконання показника, який характеризує основний результат діяльності певного підрозділу підприємства.

Таким чином, розроблена модель організації оплати праці та стимулювання працівників ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” становить сукупність підсистем, які відображають комплексний підхід до удосконалення методів матеріального та морального винагородження персоналу за кінцеві результати діяльності, ініціативу, підприємливість та творчий пошук, в основу яких покладена об'єктивна оцінка та визнання трудових досягнень.

Структурно-логічна модель організації матеріального стимулювання персоналу ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК”, яка відображає джерела фінансування і основні напрямки використання виділених коштів, представлена на рис. 3.4

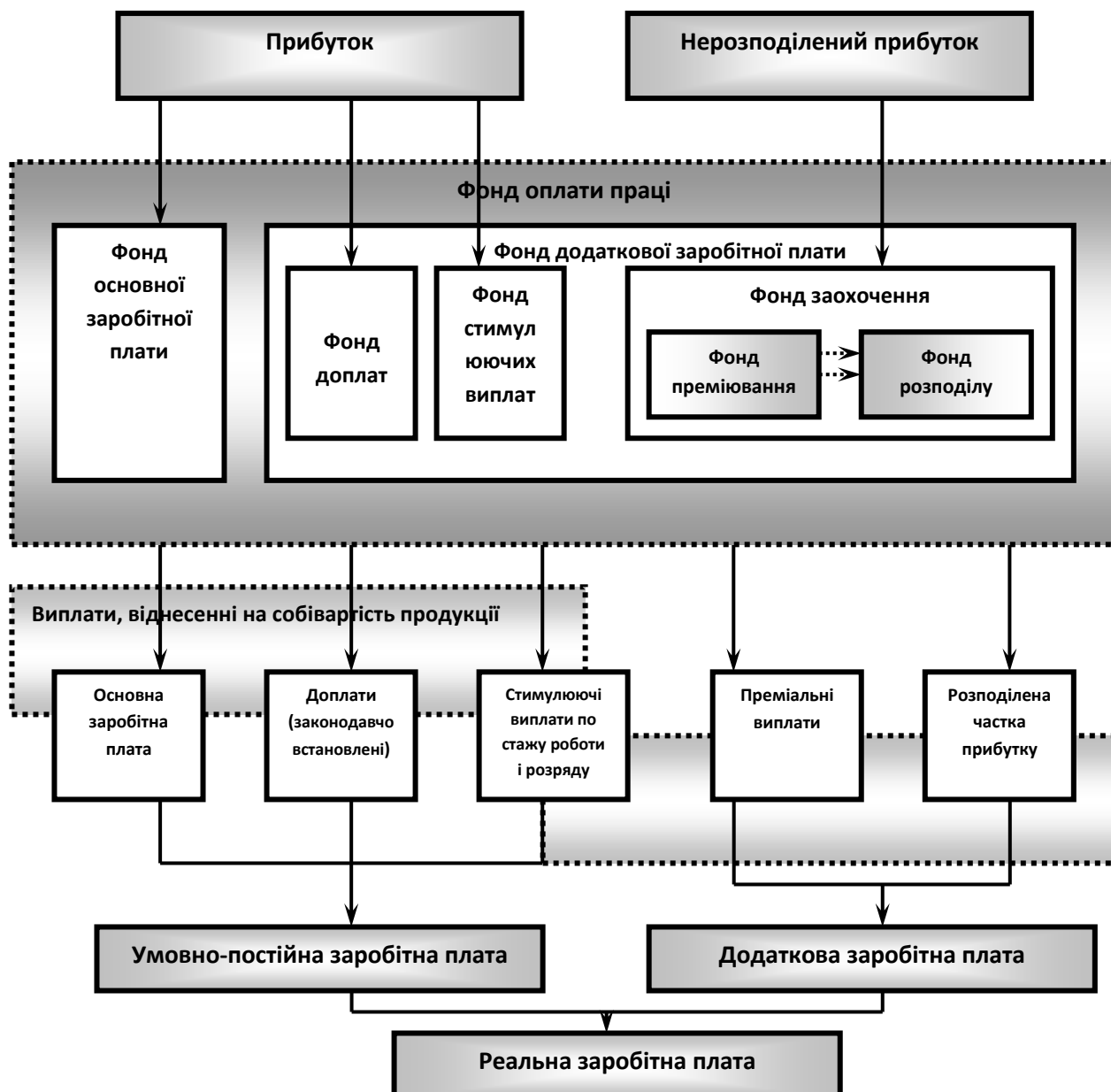


Рис. 3.4. Структурна модель організації матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств [70, с. 11]

Проте максимальна віддача матеріального стимулювання може знизитися в декілька разів без одночасного застосування продуманої стратегії нематеріальної мотивації. Ефективні технології нематеріального стимулювання дозволяють в межах одного і того ж фонду заробітної плати збільшувати продуктивність праці майже на 20 %.

Система нематеріального заохочення працівників ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” повинна доповнюватися такими основними елементами як:

- публічне визнання досягнень співробітника, його внеску в загальну справу;

- дошки пошани, почесні звання, грамоти, публічні подяки, соціальні гарантії, додатковий відпочинок тощо;
- подарункові сертифікати на придбання товарів; оплата літнього відпочинку дітей працівників, підписка на дорогий журнал, білети на модну виставу, мюзикл, кінофільм;
- надання у користування автотранспорту підприємства, покриття витрат на використання власної машини працівника при виконанні останнім функціональних обов'язків;
- навчання і перепідготовка кадрів на принципах безперервності та за рахунок різноманітних тренінгів;
- корпоративна культура, заснована на повазі до людини;
- підтримка нормальних взаємовідносин всередині організації, так як це сприяє реалізації потреби співробітників у повазі зі сторони колег;
- турбота про співробітників та їхню сім'ю;
- організація корпоративних свят, на яких люди отримують можливість поспілкуватися в неформальній обстановці, відволіктись від рутинної роботи;
- систему соціального захисту персоналу, що охоплює проблеми охорони здоров'я, організації дозвілля персоналу, надання допомоги колишнім працівникам підприємства

Більш розширений перелік форм матеріального та нематеріального стимулювання, який можна застосовувати у практиці мотивації персоналу до високопродуктивної праці, приведений у додатку Р.

Особливу увагу збоку керівництва вимагає удосконалення процедури участі працівників у капіталі Товариства, оскільки зарубіжна практика підтвердила дієвість даного стимулу стосовно закріплення та утримання перспективних кадрів, формування зацікавленості працівників у підвищенні результативності функціонування підприємства.

Реалізація перелічених вище положень модернізації мотиваційної моделі, яка діє на ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК”, на основі комплексного підходу дозволить суттєво підвищити мотиваційний потенціал його персоналу. Це сприятиме стійкому перспективному розвитку заводу, створенню його іміджу як надійного виробника, підприємства з високим рівнем матеріального

благополуччя та соціальної захищеності персоналу.

На рис. 3.5 приведена укрупнена схема моделі організації оплати праці та стимулювання персоналу Товариства.

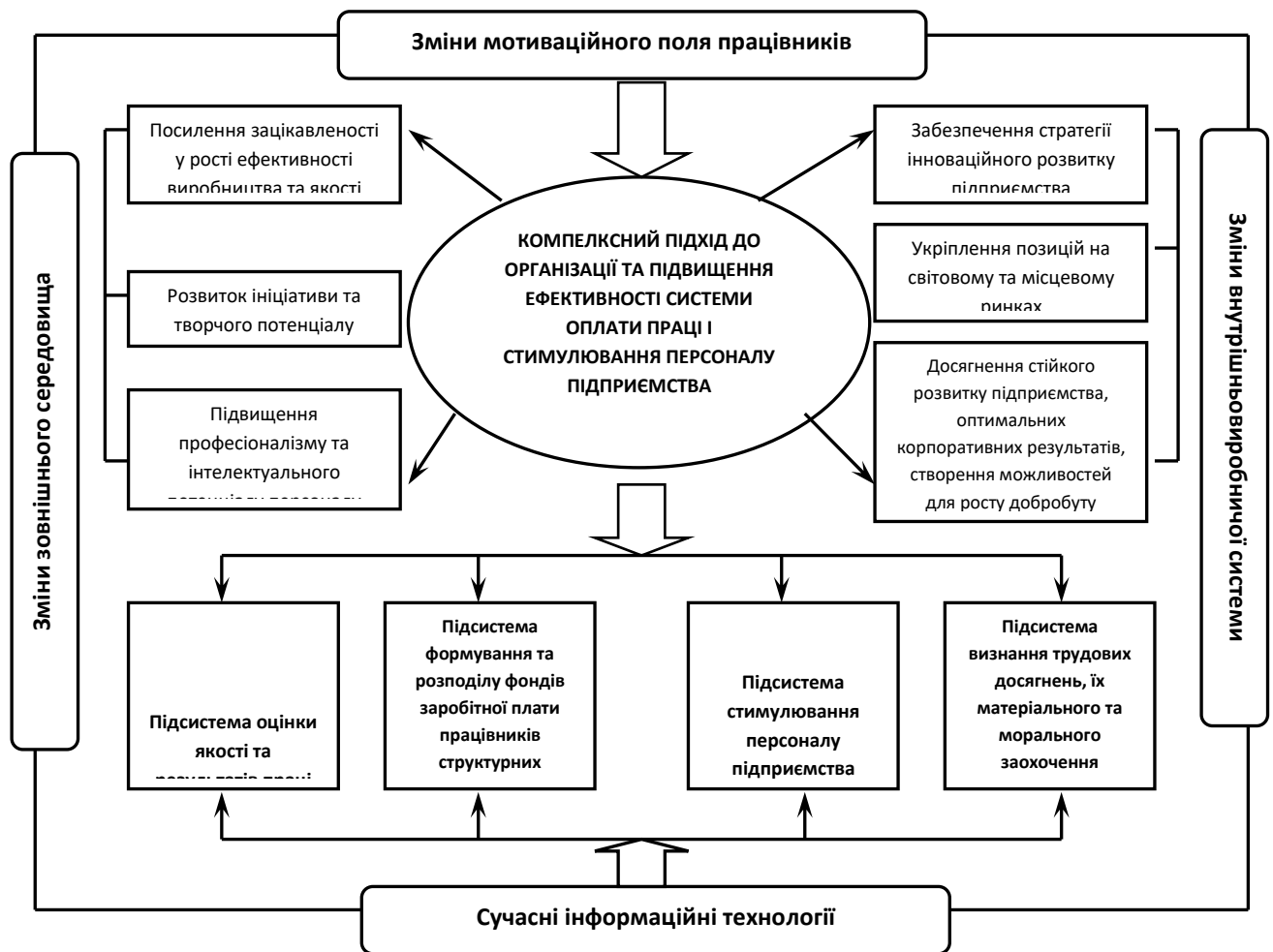


Рис. 3.5. Укрупнена блок-схема моделі організації оплати праці та стимулювання персоналу працівників ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК”

Таким чином, за допомогою цієї системи досягнуто вдосконалення функцій управління персоналом, зокрема, вирішується стратегічна проблема забезпечення стабільності кадрів, стимулюється ділова активність працівників та спеціалістів, формується корпоративна культура взаємин на підприємстві.

Звичайно, що застосовувані на сьогодні мотиваційні схеми поки що недосконалі. Не всі керівники розуміють необхідність інвестицій у власних співробітників. В свою чергу, останні поки що приділяють надмірну увагу саме грошовій винагороді. В такій ситуації на перший план виходить знання та вміння менеджерів по персоналу зробити роботу рядових працівників

максимально ефективною за рахунок збалансованого поєднання як матеріального, так і нематеріального стимулювання.

Для того, щоб досягти гармонізації цілей та завдань менеджменту підприємства із стимулами його працівників необхідно:

- визначити місію підприємства на ринку;
- визначити стратегічні цілі і розробити тактичні шляхи їх досягнення;
- на їх основі розробити оптимальну для ведення бізнесу організаційно-функціональну структуру управління;
- розробити положення про всі підрозділи;
- розробити бізнес-процеси та закріпити за ними відповідальних осіб.

Схема організаційної структури системи управління персоналом, яка є типовою для більшості великих вітчизняних промислових підприємств, приведена на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Схема типової організаційної структури системи управління персоналом великого підприємства [45, с. 88]

Відповідно до приведеного вище схематичного відображення типової структури кадрової служби, сьогодні на виробництві склалася ситуація коли єдиним процесом кадрової роботи керують одразу декілька відділів: відділ кадрів (підпорядковується заступнику директора по кадрам); відділ підготовки

кадрів; служба соціального розвитку; відділ праці та зарплати (підпорядковується головному економісту чи заступнику директора з економічних питань).

В сучасних умовах кадрова служба, об'єднуючи зусилля всіх зацікавлених сторін, стає стратегічною ланкою підприємства, реалізуючи стратегію розвитку персоналу на благо працівників та підприємства в цілому.

Якщо розглядати підприємство як об'єкт ринкової інфраструктури, то ідеальною моделлю буде така організаційно-функціональна структура управління персоналом, яка грамотно та оптимально розроблена вже під існуючі стратегічні цілі; в якій все гармонійно та немає лишніх ланок, а система документообігу постачає всі підрозділи інформацією, необхідною для здійснення бізнес-операцій в рамках розроблених та запроваджених бізнес-процесів (рис. 3.7.).

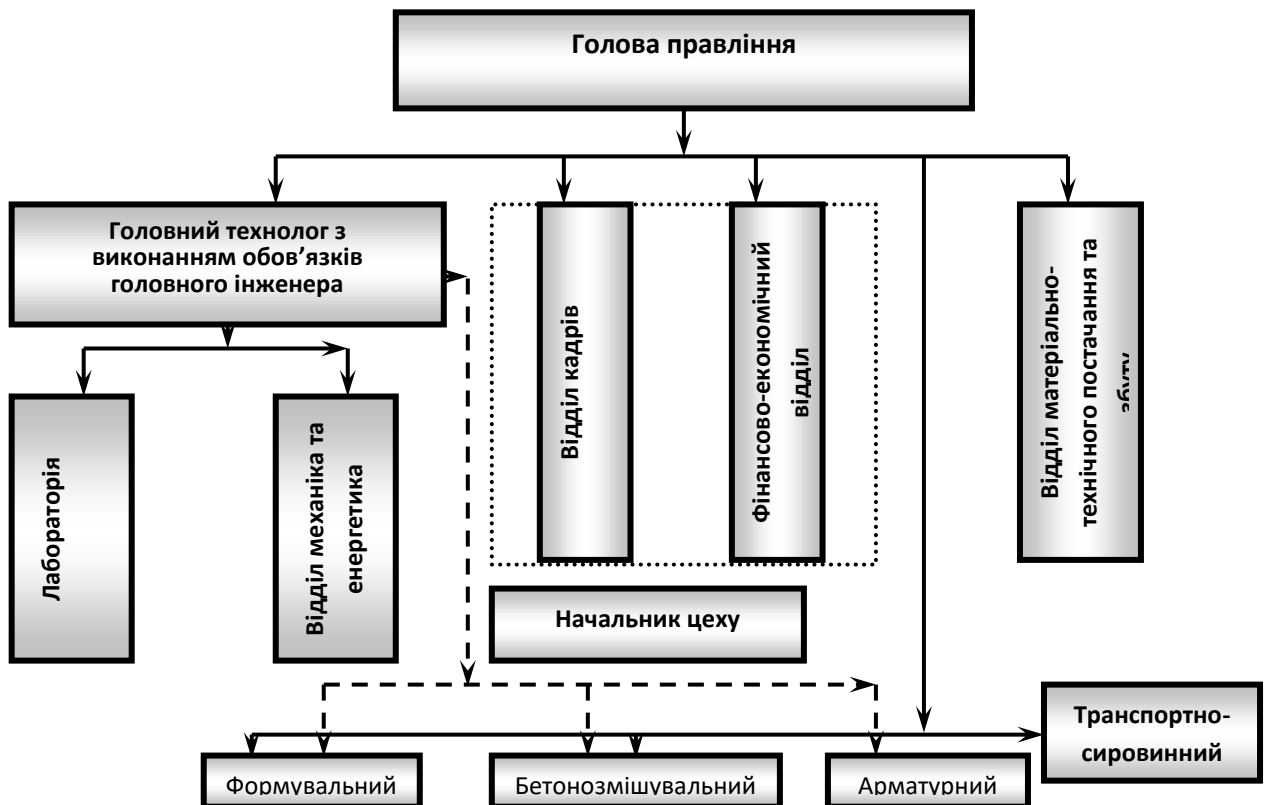


Рис. 3.7. Оновлена організаційна структура управління ЗАТ

“Тернопільський завод ЗБК”

В подальшому керівництву заводу необхідно оцінити доцільність введення посади менеджера по персоналу, що дозволить підвищити професійний рівень виконання кадрової роботи.

Коли роботи з організаційного проектування виконані (уточнені чи

переглянути), вони повинні знайти своє відображення у комплексній інформаційній автоматизованій системі управління підприємством, адже сучасні методи управління, в першу чергу, базуються на новітніх інформаційних технологіях.

Підсумовуючи все вище зазначене, можна зробити висновок, що комплексний підхід до побудови інноваційної організаційно-економічної моделі мотивації персоналу на ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” передбачає оптимізацію організаційної структури на основі формування об’єднаного кадрового відділу і автоматизації процесу управління та розробку сучасної системи стимулювання персоналу, шляхом удосконалення діючої тарифної системи та ширшого використання нематеріальних форм мотивації.

Висновки до третього розділу

Розробка інноваційної моделі мотивації персоналу вимагає перегляду ставлення керівництва до ролі та місця кадрової служби в ОСУ. Сьогодні підрозділи управління персоналом реалізують багато функцій, які раніше були розосереджені за економічними, виробничо-технічними та іншими підрозділами.

Керівник відділу кадрів повинен входити до складу ради директорів та приймати участь в ухваленні рішень економічного, стратегічного, тактичного характеру. Адже реалізовувати всі ці проекти будуть люди і погляд зі сторони професіонала-кадровика буде дуже необхідним. Він повинен мати рівноправний голос поряд з фінансовим директором, комерційним директором, юристом. Необхідно, щоб вітчизняні підприємці розуміли, що представник відділу кадрів – це рівноправний партнер по бізнесу, а не просто людина, у якої є право на дорадчий голос.

Посиленню стимулюючої ролі заробітної плати сприяє забезпечення її гнучкості – здатності досить швидко та адекватно реагувати на зміни в результативності праці. В практичному плані такий підхід повинен знайти відображення в застосуванні гнучких тарифів на основі коректування діючих ставок та окладів з допомогою методики розрахунку плаваючих коефіцієнтів, розмір яких поставлений у пряму залежність від виконання кожним працівником підрозділу планових показників по об’єму виробництва,

чисельності працюючих, якості праці підрозділу та фінансових можливостей підприємства.

Запровадження пропонованої оновленої системи формування заробітної плати на основі диференціації “плаваючого” коефіцієнту забезпечує зацікавленість працівника в результативній роботі колективу. Оплата праці з урахуванням “плаваючих” коефіцієнтів сприяє стабілізації виробництва та фінансово-господарської діяльності і дозволяє виплачувати фактично зароблені кошти. При такому підході всі структурні підрозділи підприємства поставленні в рівні умови, а принцип справедливості стає найважливішим регулятором формування та розподілу фондів заробітної плати.

ВИСНОВКИ

У кваліфікацій роботі на основі виявлених теоретичних засад і практичних методів сучасного кадрового менеджменту здійснено ряд теоретичних узагальнень, а також запропоновано інноваційні підходи і методи до побудови системи винагород конкретного підприємства, у тому числі у використанні сучасних інформаційних технологій. Основні висновки проведеного дослідження зводяться до такого:

1. Кадровий менеджмент є самостійною складовою менеджменту, головною метою якої є забезпечення зростання виробничої, творчої віддачі та активності працівників. Поряд з тим сучасна наукова думка в Україні не має одностайної відповіді на співвідношення термінів «кадровий менеджмент» і «менеджмент персоналу».

2. Проблема мотивації персоналу і формування системи винагород є пріоритетною в кадровому менеджменті, а логіка мотиваційного процесу представлена наступним ланцюгом: потреба – стимул – мотив – рішення – результат. Для задоволення потреб важливе значення мають стимули, які є зовнішнім впливом, що активізує чи пригнічує внутрішні мотиви. В ході трудової діяльності працівник прагне задовольнити потреби за допомогою справедливої винагороди за затрачені зусилля. Системи винагород в організації – це головні механізми, які мають менеджер для керування мотивацією. Добре спроектовані системи можуть суттєво поліпшувати мотивацію та поведінку персоналу.

3. Організаційне забезпечення кадрового менеджменту може будуватися на різних підходах, в основі яких лежить визначення статусу (пріоритетності) кадрової служби, а також набір підсистем, що визначають значущість і обсяги робіт з окремих функцій кадрового менеджменту у загальній системі управління підприємством.

4. При розгляді проблеми формування системи кадрового менеджменту, і в першу чергу – її пріоритетної складової - організаційно-економічної моделі мотивації персоналу на конкретному підприємстві, необхідно виходити з таких науково-практичних тверджень: формуючи систему мотивації на мікроекономічному рівні, потрібно враховувати окремі елементи макрорівня, оскільки стан мотивації кожного працівника – це результуюча взаємодія

внутрішніх і зовнішніх мотиваторів; ефект регулювання мотивації персоналу визначається комплексним впливом регуляторів на стан мотивації працівника на основі всебічного мотиваційного моніторингу на ринку робочої сили; в основі регулювання мотивації праці має бути диференційований підхід до працівників, спрямований на точний облік і реалізацію в праці індивідуальних потреб, інтересів, особливостей менталітету.

5. Оцінка стану мотивації та винагород персоналу у ВАТ Тернопільський ЗБК» передбачає вивчення його мотиваційного середовища, тобто сукупності певних методів, заходів та інструментів, які використовуються в ході реалізації його мотиваційної стратегії, розробленої відповідно до структури потреб та інтересів персоналу, його чисельності та кваліфікаційних характеристик, і з врахуванням фінансових можливостей підприємства, його корпоративної культури, соціально-економічної ситуації в регіоні та правових і моральних норм, які діють у суспільстві.

Відповідно до приведеного вище трактування, мотиваційна політика ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” визначається, у першу чергу, його можливостями і фінансовим становищем, з врахуванням якісного та кількісного потенціалу трудового колективу та узгоджується із профспілковим комітетом. Не менш вагомий вплив при розробці стратегії мотивації персоналу на підприємстві мають зовнішні складові мотиваційного середовища. Перш за все її основоположні засади повинні узгоджуватися із нормами чинного законодавства, в т.ч. – трудового.

6. Модель мотивації персоналу в системі кадрового менеджменту ЗАТ “Тернопільський завод ЗБК” є досить конкурентоздатною і охоплює як матеріальну, так і нематеріальну складові. Матеріальна мотивація персоналу Товариства передбачає виплату основної зарплати, ряду доплат, надбавок, премій, одноразових матеріальних допомог, інших заохочувальних і компенсаційних виплат. Негрошова складова матеріальної мотивації охоплює фонд коштів на соціально-культурні заходи, покращення організації і створення безпечних умов праці, видачу спецодягу тощо. В якості нематеріальних стимулів використовується перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу, гарантії зайнятості, відпустки тощо.

7. Розробка інноваційної моделі мотивації персоналу вимагає перегляду ставлення керівництва до ролі та місця кадрової служби в ОСУ. Сьогодні підрозділи управління персоналом реалізують багато функцій, які раніше були розосереджені за економічними, виробничо-технічними та іншими підрозділами.

8. Керівник відділу кадрів повинен входити до складу ради директорів та приймати участь в ухваленні рішень економічного, стратегічного, тактичного характеру. Адже реалізовувати всі ці проекти будуть люди і погляд зі сторони професіонала-кадровика буде дуже необхідним. Він повинен мати рівноправний голос поряд з фінансовим директором, комерційним директором, юристом. Необхідно, щоб вітчизняні підприємці розуміли, що представник відділу кадрів – це рівноправний партнер по бізнесу, а не просто людина, у якої є право на дорадчий голос.

9. Посиленню стимулюючої ролі зарплати сприяє забезпечення її гнучкості. В практичному плані такий підхід повинен знайти відображення в застосуванні гнучких тарифів на основі коректування діючих ставок та окладів з допомогою методики розрахунку плаваючих коефіцієнтів, розмір яких поставлений у пряму залежність від виконання кожним працівником підрозділу планових показників по об'єму виробництва, чисельності працюючих, якості праці підрозділу та фінансових можливостей підприємства.

10. Запровадження пропонованої оновленої системи формування заробітної плати на основі диференціації “плаваючого” коефіцієнту забезпечує зацікавленість працівника в результативній роботі колективу. Оплата праці з урахуванням “плаваючих” коефіцієнтів сприяє стабілізації виробництва та фінансово-господарської діяльності і дозволяє виплачувати фактично зароблені кошти. При такому підході всі структурні підрозділи підприємства поставленні в рівні умови, а принцип справедливості стає найважливішим регулятором формування та розподілу фондів заробітної плати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. К. : Украинская Консалтинговая Сеть, 2001. 395 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Донецьк/ДонНУЕТ, 2020. 238 с. .
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
4. Бережна В. Підготовка майбутніх менеджерів до інноваційної професійної діяльності з використанням новітніх засобів навчання. Науковий вісник Чернівецького університету : зб. наук. праць. Сер.: Педагогіка та психологія. 2009. Вип. 468. С. 21 - 27.
5. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
6. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
7. Вітмор Дж. Ефективний коучінг. Київ. Вид. група КМ-БУКС. 2019. 336 с.
8. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : Підручник. 3-тє видання. К. : Знання, 2007. 559 с.
9. Гурієвська, В. Коучинг як прикладна технологія державного управління. Вісник Національної академії державного управління. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-1-6.pdf>
10. Дрогомирецька М.І. Проблеми впровадження стратегічного підходу до управління персоналом на підприємстві URL: <http://dspace.uccu.org.ua/handle/123456789/564>
11. Жоган І.М. Стратегічне управління персоналом підприємства URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2011/6MO/50.pdf
12. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. К.: 2008. 372 с.

13. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. і доп. К. : Знання. Прес, 2002. 742 с.
14. Ключевые компетенции профессионального коуча по версии ICF. [Електронний ресурс]. URL: <http://tsvetkov.com.ua/statyi/icf/>,
15. Кодекс законів України про працю (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
16. Колот А.М. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. К.: КНЕУ. 2021. 487 с.
17. Колот А.М. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія. К.: КНЕУ. 2017. 500 с.
18. Колот А.М. Мотивація персоналу : Підручник. К. : КНЕУ, 2002. 562 с.
19. Кравченко М.О. Розвиток кадрової складової інноваційного потенціалу підприємств. Економіка та держава. 2006. №3. С. 77-81
20. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. К. : «Кондор», 2003. 296 с.
21. Кулик В. А. Коучинг в системі трансферу інновацій. Проблеми системного підходу в економіці. 2007. № 1. С. 25 – 29.
22. Малічевський В. Я критикую коучинг, тому що хочу його впроваджувати. URL: <http://trn.work.ua/articles/181/>.
23. Менеджмент персоналу: навч.посіб. за заг. ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
24. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.
25. Нагара М. Б. Аналіз компетентності працівників як запорука когерентного управління на основі коучингу. Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції: «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики». Львів : Видавництво національного університету «Львівська політехніка». 2010. С. 321 - 323.
26. Надвиничний С. А. Управлінські процеси розвитку людських ресурсів в умовах трансформаційних змін. Матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 28 травня 2021 року) Частина 1. С. 136-141.

27. Надвиничний С. А. Сутність мотивації, основні поняття, функції та теорії. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку», 1 червня 2021 року – Івано-Франківськ: НАІР, 2021.

28. Петровська І.Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.lp.edu.ua/Institute/IGS/IPP/WebRC/issues/Pertovska.pdf>.

29. Поплавська Ж., Інтелектуальний капітал економіки. Вісник НАН України. 2007. №2. С. 52 - 62.

30. Прукінська Е.В. Походження, сутність і розвиток людського капіталу в умовах сучасних ринкових перетворень. Актуальні проблеми економіки. 2008. Вип. 1. С. 25 – 28.

31. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Тернопіль 2017 Осадца Ю.В. 210 с.

32. Робінс Х., Стефан П., Де Ченцо Девід А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. Київ : Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2002. 671 с.

33. Ровенська В. В. Дослідження методів підготовки та оцінювання трудового потенціалу на підприємстві. Вісник Донецького університету. 2011. Спецвипуск. С. 85-89.

34. 15. Саймон Г. Адміністративна поведінка : Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції : Пер. з англ. вид. Вид. переробл. і допов. числен. заув. авт. Київ : АртЕк, 2001. 392 с.

35. Сайт вільної енциклопедії Вікіпедія: <http://uk.wikipedia.org/wiki/%>

36. Технології управління персоналом : монографія / Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

37. Ткачук В. Кадрове діловодство: навч.посібник. Житомир, 2014. С. 66.

38. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

39. Управління людськими ресурсами. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html>

40. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

41. Шевчук Л.Т. Втрати людського капіталу в Україні: понятійно-категорійний апарат і концептуальні положення. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Львів : ІРД НАН України. 2007. - Вип. 3 (65). С. 9-27.
42. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
43. Davies Н. Innovations in HR management. URL:www.hrdconnect.com/2018/10/23/innovations-in-hrmanagement.
44. Sir John Whitmore. Business Book Summaries. Adapted by permission of Nicholas Brealey Publishing. 2009. ISBN: 978-1-85788-535-4
45. Grant, J., Grin, J. (2005). Decision Coaching.
46. Myles Downey. Effective Modern Coaching. LID Publishing. 2014. 224 p.
47. David S. Smart. Coaching. "Prentice Hall. 2003. p.
48. S. Torp Coaching: A Guide for Coaches and Managers.