



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Максютенко Вікторія Вікторівна

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц. Нетудихата К.Л.

Рецензент:
канд. екон. наук, доц. Васильєв А.А.

Миколаїв 2021

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Поняття, сутність та економічний зміст мотивації праці	7
1.2. Форми та методи мотивації праці	13
1.3. Підходи до оцінки ефективності мотивації персоналу підприємства ...	22
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «МИКОЛАЇВСЬКИЙ ЗАВОД МАСТИЛЬНОГО ТА ФІЛЬТРУЮЧОГО ОБЛАДНАННЯ»	33
2.1. Характеристика підприємства та економічні показники його діяльності	33
2.2. Загальний аналіз системи мотивації на підприємстві	42
2.3. Оцінка стану мотивації персоналу підприємства	47
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	57
3.1. Комплекс заходів щодо удосконалення системи мотивації праці.....	57
3.2. Застосування ключових показників ефективності як основний захід удосконалення системи мотивації праці	67
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	75
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективність управління організацією залежить від безлічі внутрішніх та зовнішніх параметрів, при цьому одним з визначальних факторів виступає персонал. Процес управління людськими ресурсами в організації реалізується через мотиваційні функції, які передбачають використання певних інструментів. Мотивація спонукає до ефективної трудової діяльності та набуває все більшого значення. Слід зазначити, що в процесі управління людськими ресурсами персонал необхідно розглядати не як витрати, а як активи підприємства, які в перспективі функціонування організації дозволять підвищити рівень її прибутковості та конкурентоспроможності.

Мотивований працівник краще використовує свої здібності, нові можливості, технічні засоби на своєму робочому місці, що призводить до отримання бажаного результату та більш ефективної діяльності всієї організації. Підвищення ефективності діяльності організації в сучасних умовах можливо тільки при збільшенні віддачі співробітників, що вимагає від менеджерів по персоналу все більшої уваги. Важливу роль в зв'язку з цим відіграє цілісна система мотивації працівників підприємства. Менеджери з персоналу потребують чітких інструментах при реалізації такого впливу.

Свідоме використання різних варіантів наукових або практично обґрунтованих теорій мотивації, інструментів оцінки або інших аналогічних концепцій надає можливість постійно підвищувати ефективність організаційної діяльності з управління персоналом.

Однак багато проблем, пов'язаних з побудовою ефективного мотиваційного механізму мало вивчені. Виникає необхідність глибокого вивчення, розвитку та подальшого вдосконалення механізмів мотивації персоналу.

Теоретичні, методологічні основи та практичні аспекти мотивації персоналу організацій, установ, підприємств розглядалися в роботах І.Ф.

Беляєвої, Г.П. Гагарінської, Б.М. Генкіна, В.І. Герчикова, П.В. Журавльова, А.Я. Кибанова, Н.М. А.П. Лящєцкого, Н.Ф. Наумова, Ю.Г. Одегова, І.П. Поваріч, Я. Л. Ейдельмана. Незважаючи на велику кількість наукових поглядів з даної проблематики, питання, пов'язані з мотивацією персоналу підприємства в умовах нестабільності залишаються мало вивченими.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є узагальнення теоретико-методологічних основ та обґрунтування заходів щодо удосконалення мотивації персоналу підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- розкрити поняття, сутність та економічний зміст мотивації праці;
- вивчити форми та методи мотивації праці;
- розглянути підходи до оцінки ефективності мотивації персоналу підприємства;
- навести характеристику підприємства ПАТ «МЗМФО» та економічні показники його діяльності;
- провести загальний аналіз системи мотивації на підприємстві;
- оцінити стан мотивації персоналу підприємства;
- розробити комплекс заходів щодо удосконалення системи мотивації праці;
- обґрунтувати рекомендації щодо застосування ключових показників ефективності в системі мотивації праці;
- економічно обґрунтувати запропоновані заходи.

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу підприємства. Предметом дослідження є теоретичні, методологічні основи та практичні аспекти мотивації персоналу підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань використано загальнонаукові, а також специфічні методи наукового дослідження. Методи узагальнення, дедукції, аналізу, синтезу – при розкритті теоретико-методологічних основ дослідження мотивації персоналу; методи спостереження та порівняння, метод наукового експерименту (тестування,

опитування), математичні методи, методи встановлення причинних зв'язків – при аналізі та оцінці стану мотивації персоналу ПАТ «МЗМФО»; абстрагування, узагальнення, моделювання – при обґрунтуванні заходів удосконалення управління мотивацією персоналу підприємства

Інформаційна база дослідження. Нормативні, фінансово-економічні документи підприємства ПАТ «МЗМФО», статистичні дані, довідкова література, періодичні видання та науково-дослідницькі розробки.

Наукова новизна. У процесі дослідження отримані наступні наукові результати, які мають елементи новизни і виносяться на захист:

удосконалено:

– систему мотивації персоналу, очікувана ефективність від впровадження запропонованих заходів наступна: згуртування колективу; побудова ефективних комунікацій в групі, колективі; отримання досвіду позитивної командної взаємодії; вирішення конфліктних ситуацій; поліпшення взаємодії підрозділів або всієї організації; підвищення загальної ефективності роботи колективу. Внаслідок впровадження заходів продуктивність праці у 2021 році зросте до 254,7 тис. грн., плинність персоналу зменшиться до 0,04.

дістало подальшого розвитку:

– розробка основних напрямів розвитку мотивації персоналу: підвищення ролі організаційно-адміністративних методів, використання соціально-психологічних факторів в мотивації персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, застосування нових стимулюючих форм оплати праці;

– обґрунтування наступних заходів удосконалення управління мотивацією персоналу: відстеження та врахування потреб персоналу (проведення анонімного анкетування з метою виявлення потреб персоналу); узгодження цілей персоналу з цілями підприємства; планування кар'єри співробітників; розробка нового соціального пакету; створення кімнати відпочинку; колективне заняття спортом у вихідні; організація корпоративів на свята тощо.

– практичні рекомендації впровадження на підприємстві системи ключових показників ефективності (КПІ), очікується: збільшення обсягу оброблених замовлень; зниження витрат на виробництво; скорочення втрат робочого часу; збільшення якості.

Практичне значення одержаних результатів. Теоретичне і практичне значення роботи полягає у науковому обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення мотивації персоналу підприємства.

Публікації. За темою роботи опубліковано дві наукові праці обсягом 0,7 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Вона включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел (50 найменувань) та додатки.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні основи дослідження мотивації персоналу. У другому – проведено аналіз та надано оцінку стану мотивації персоналу ПАТ «МЗМФО». У третьому розробляються та обґрунтовуються практичні заходи щодо удосконалення мотивації персоналу підприємства.

Основний зміст роботи викладено на 100 сторінках тексту. Вона містить 28 таблиць та 17 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття, сутність та економічний зміст мотивації праці

Мотивація може бути віднесена до функцій менеджменту. Вона об'єднує систему чинників, що сприяють виконанню конкретного завдання через стимулювання психологічних чинників працівників, що дозволяють задіяти спонукальні сили, що дозволяють виконувати досягнення цілей і рішення задач.

Сьогодні умовно в питанні визначення мотивації можна розділити всі підходи на 3 напрямки..

Можна умовно розділити всі підходи на 3 напрямки: мотивація як процес, мотивація як система та дихотомія «система-процес».

До першого можна віднести визначення І. Беха: «Мотивація є динамічним процесом формування мотиву, як підґрунтя вчинку» [1]. Визначення А. Кибанової: «Мотивація – це функція керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці» [1]. І. Мушкін також визначає мотивацію, як «функцію керівництва що створює у підлеглих стимул до праці з максимальним прибутком для підприємства» [2]. Отже мотивація, як процес зазвичай розглядається або як дія працівників та їх бажання робити максимум для реалізації мети компанії, або як функція керівництва, що полягає у методах впливу на працівників для досягнення організаційних цілей. У першому випадку, зусилля що докладає працівник певним чином реалізує його потребу – потребу-базу мотивації, у другому – база мотивації знаходиться під впливом керівників.

Ряд вчених бачить у мотивації, в першу чергу, систему, наприклад, С. Занюк надає таке визначення: «Мотивація – сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини» [3].

Р. Немов вважає мотивацію «сукупністю причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку людини, її початок, направленість і активність» [4]. Тобто, під системою мотивації зазвичай розуміють сукупність факторів, що безпосередньо формують спрямованість дій та поведінку, допомагають реалізувати цілі працівника та цілі організації.

Підхід до мотивації як до процесу і системи передбачає вплив менеджера на працівника що створює систему відповідно до тих принципів та орієнтирів що є необхідними для досягнення мети організації. Як результат такого цілеспрямованого впливу виникає мотиваційна система організації. Наприклад Є. Комаров вважає, що мотивація – це «з одного боку – мотиваційна система одного та/або декількох працівників, а з іншого – процес мотивації» [5].

Як можна помітити всі ці теорії об'єднуються поняттям потреби, як фактору що пояснює мотиви і як результат системи мотивації. Однією з базових теорій потреб, що стала підґрунтям для розвитку цього напрямку є теорія ієрархії А. Маслоу який розподілив потреби за рівнем життєдіяльності особистості. Піраміда Маслоу демонструє рівень потреб від фізіологічних до потреб у самореалізації що мотивує людину знаходити шляхи їх задоволення [6]. У табл. 1.1. представлені основні теорії мотивації що дають уявлення про роль потреби в системі формування мотиваційного механізму.

Таким чином можна зробити проміжний висновок, що функція мотивації реалізується через свідомий вплив на процес задоволення потреб працівників, що лежить у площині цінності праці, вимог праці, та співвідношення затрат та можливості її реалізації. Це означає, що для формування ефективних методів мотивації потрібно класифікувати та категоризувати потреби з метою перетворення їх на мотиви та стимули. Активізація мотивів працівників відноситься до внутрішньої мотивації, формування стимулів – до зовнішньої.

Внутрішня мотивація базується на формуванні системи цілей певної дії, що в свою чергу містить різну кількість цінностей. Вже в процесі формування мотивації виникає поняття стимулу, як умови отримання певної винагороди

важливої для людини [9].

Таблиця 1.1

Сучасні теорії мотивації

Теорія	Значення потреби у теорії
Герцберга	Існує два набори чинників, що пов'язані з почуттям задоволення чи не задоволення роботою. До перших, мотиваторів, відноситься визнання, кар'єрне зростання, інтерес до роботи, тощо. До других, факторів контексту або «гігієнічних» чинників відноситься політика управління, заробітна платня, умови праці, тощо.
В. Врума або теорія очікувань	Базується на ролі винагороди, яка мотивує працівника. Теорія ґрунтується на двох факторах: зв'язку між затратами праці та досягнутими результатами, реальністю отримання винагороди, та цінністю винагороди.
МакКлелланда або теорія трьох потреб	Ґрунтується на основних мотивах людини, що можна розділити на три групи: мотивація досягнення – потреба в успішності; мотивація афіліації – потреба у приналежності; мотивація влади – потреба у впливі на інших.
Оучеї або теорія Z	Ґрунтується на потребі поєднання людини знаходитись у гармонічних відносинах з колективом та реалізовувати свої індивідуалістичні цілі. До основних принципів мотивації у такій системі відносяться: довгостроковий найм, консенсус прийняття рішень, колективна відповідальність, висока роль стажу, увага до робітника та інше.

Джерело: складено автором на основі [7], [8].

Витоки уявлень про можливість підвищення ефективності працівників що беруть початок з праць винахідника наукового менеджменту Тейлора базувалось на матеріальній винагороді, як єдиному, достатньо вагомому стимулі мотивації. Проте у процесі розвитку практики управління став очевидним вплив інших факторів, зокрема психологічних, що призвело до значного ускладнення систем мотивації [10].

Мотиваційні механізми на сучасному етапі розвитку менеджменту виконують ряд важливих організаційних функцій, до яких належать:

– планування – ідентифікація, вивчення, категоризація потреб

індивідуума, спостереження за їх змінами, побудова моделі потреба – мотивація – стимул, розробка стратегії реалізації обраного методу;

– виконання – творення умов для реалізації потреб, забезпечення стимулів, створення алгоритму досягнення мети, формування цінностей;

– управління – контроль за виконанням та результатами мотиваційних процесів, компаративний аналіз очікувань та результатів, система коригування стимулів [11].

Засновуючись на принципах системи стимуляції можна змоделювати схему мотиваційного процесу (рис. 1.1).

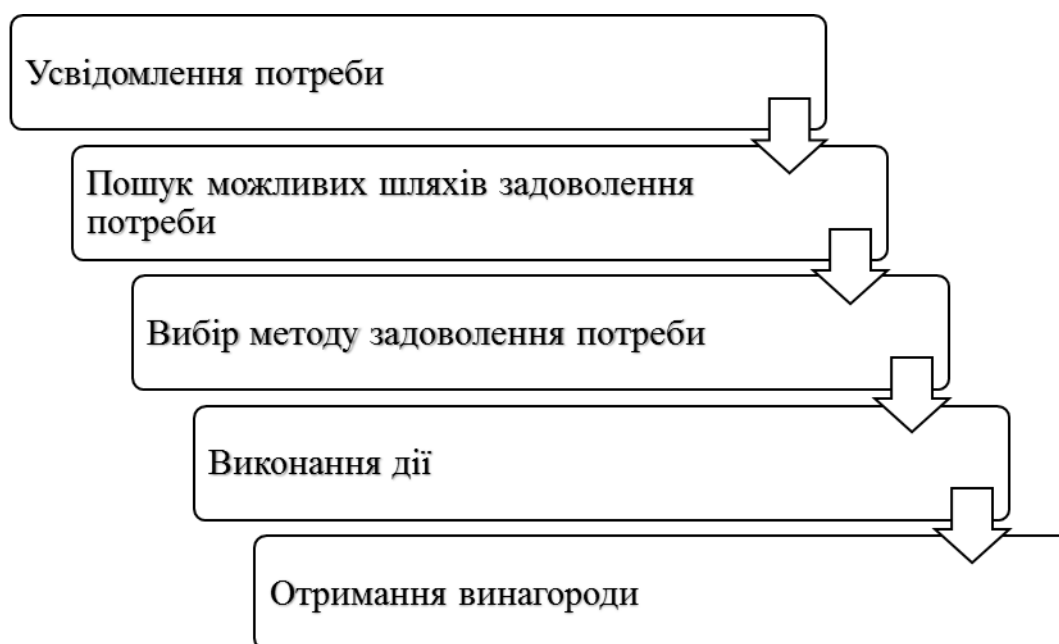


Рис. 1.1. Схема мотиваційного процесу

Перша фаза може бути свідомою та підсвідомою. Підсвідоме виникнення потреби, це відчуття нестачі певного блага, свідоме – це ідентифікація бажаного блага менеджером. Потребу можна виявити, сформулювати або скерувати, від цього залежить зміст другої стадії, на якій відбувається пошук можливих стратегій вирішення ситуації. Він є досить очевидним, адже потребу можна задовольнити або залишити без реалізації. Механізм мотивації має знаходити консенсус між можливостями організаціями та бажанням працівника, від міри, якості, швидкості та інших показників задоволення потреби залежить третя фаза – вибір відповідного методу. Цей етап є особливо важливим для організаційної функції

менеджменту, адже саме в рамках цього етапу формуються стимул. Четвертий етап передбачає реалізацію узгодженого мотиваційного менеджменту і саме на цьому етапі можна робити висновок про правильність та ефективність трьох попередніх кроків. Якщо потреба була суттєвою, реакція на неї відповідною, стимул достатньо потужним, а виконання належним, можна казати про логічний перехід до наступного етапу – отримання винагороди. Це може бути матеріальне чи не матеріально втілення реалізації стимулам, оцінка та порівняння з очікуваним допомагає працівникові краще зрозуміти сутність совіє первинної потреби. Після реалізації схеми робиться висновок, чи зникло почуття нестачі, чи стало воно меншим, чи виникло почуття не вдоволеності винагородою, та хибності потреби. Завдання менеджера що об'єднує і процес і систему мотивації, це циркуляція цими етапами за встановленими, заздалегідь створеними умовами. При цьому важливо дотримуватись певного балансу між формуванням процесу та створенням умов для реалізації індивідуалістичних потреб працівників. Якщо збій буде відбуватиметься у бік формування штучної мотивації вона може виявитись не достатньо потужною, у протилежному випадку вимоги працівників будуть виникати без контролювано, їх буде складно систематизувати і довести до відповідності зі стимулами [12].

Стимул є зовнішньою категорією на відміну від мотивації. Якщо мотивація це, по суті, причина, базис, що характеризує особистість людини в соціальній системі, то стимул є інструментом впливу, що логічно впливає із очікувань щодо процесу та результату трудової діяльності.

Стимул відрізняється від інших видів зовнішнього впливу в першу чергу тим, що його спрямованість завжди має бути відповідна конкретним мотиваційним причинам [13]. У протилежному випадку, зв'язок мотиваційна база – те що потрібно індивідуума, та метод досягнення – що, практично індивідуум отримає не корелюватимуть достатньо сильно, щоб сформувати певну модель поведінки. Під моделлю поведінки тут варто розуміти вибір із всіх можливих варіантів того, що з одного боку, співвідноситься з потребами,

інтересами та бажаннями працівника, а з іншого, відповідає цілям та очікуванням менеджера [14].

Стимули мають формуватися за певними принципами. Їх докладно розглянуто у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи формування стимулів

Принцип	Сутність принципу	Мета принципу
Доступність	Стимул має бути досяжний та зрозумілий.	Сформувати почуття причетності до отримання винагороди або реальності покарання.
Відчутність	Стимул має бути достатньо потужним.	Сформувати достатню мотивацію до виконання дії.
Поступовість	Стимули мають зростати поступово.	Сформувати максимальну реакцію на кожну наступну граничну корисність стимулу.
Мінімізація розриву	Розрив між постановкою стимулу та отриманням його результату має бути мінімальним.	Сформувати зрозумілу поведінкову модель, закріпити результат мотивації
Сукупність моральної та матеріальної стимуляції	Стимул має поєднувати в собі матеріальний та моральний компонент.	Сформувати ефективну реакцію на різні види мотивації, задіяти різні бази мотивації.
Анти стимуляція	Стимул має мати зворотній бік позитивної стимуляції.	Сформувати більшу цінність стимулу, задіяти центр підсвідомого уникнення ускладнень .

Джерело: складене автором на основі [15], [16].

Не залежно від принципів стимули поділяються на матеріальні та не матеріальні, при цьому матеріальні можуть мати як грошову так і не грошову проте речову форму.

Не матеріальні стимули орієнтовані на задоволення психологічних потреб людини. Їх спектр надзвичайно широкий, він часто включає речі, які можуть здаватися невід'ємною частиною трудової діяльності людини, наприклад, право на відпочинок, на захист від травм на виробництві, тощо.

Не матеріальні стимули іноді можуть мати матеріальний вияв, але не

конвертуються і не ототожнюються з грошима, це можуть бути окремий кабінет, краще обладнання, талони на їжу в їдальні, тощо. Вони зумовлюються психологічними потребами і визначаються соціальним положенням людини в колективі [17].

Можна побачити, що як поняття так і процеси у рамках системи мотивації тісно пов'язані і не ефективні або не можливі окремо.

1.2. Форми та методи мотивації праці

Форми мотивації праці принципово відрізняються від способів проте як перші так і другі базуються на теоріях мотивації. Як було розгляну вище, теорії мотивації розрізняють стимули до праці, їх суть, прояв та структуру. Найзагальнішою класифікацією є поділ мотивації на зовнішню та внутрішню форми. Саме вони включають у себе більш вузькі поділи форм на результативну та статусну, позитивну і негативну, індивідуальну та групову, тощо. Проте форма мотивації – це сукупність стимулів, згрупованих не за методами їх задоволення, а за характером мотивів, які їх формують [18]. З цієї точки зору внутрішня та зовнішня мотивація є найбільш обширними поняттями, що розрізняють усі можливі види стимулів на ті, що формуються особою самостійно і ті, що формує для неї система. Як зовнішні так і внутрішні форми мотивації включають у себе методи, що впливають на якість зусиль, спрямованість, наполегливість та інші критерії успішної праці.

До методів зовнішньої мотивації відносять, наприклад, заходи заохочення чи стягнення у самому широкому сенсі. Це формується для працівника організацією, за її власними принципами та поглядами на стимулювання персоналу, як правило, це спрямовано на швидкий ефект важелю, що діє на основні потреби людини. Довгострокова зовнішня мотивація зазвичай має відсилки й до внутрішньої форми, торкається зони власно створених працівником цілей та очікувань від процесу праці [19].

В рамках внутрішньої мотивації доцільно розрізняти такі її види, як адміністративна та економічна (табл. 1.3). Незважаючи на те, що обидва мають

як позитивний, так і негативний прояв, вони суттєво відрізняються і мають власні характерні особливості, на які треба звертати увагу при виборі методів зовнішньої мотивації [20].

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика адміністративної та економічної мотивації

Критерій	Адміністративний тип	Економічний тип
Спрямованість дії	Безпосередня	Опосередкована
Обопільність	Безоплатний характер	Фінансово закріплений характер
Система контролю	Прямий контроль за виконанням	Автоматичний або узгоджений контроль
Співвідношення строків та ефективності	Терміновість домінує над якістю	Якість пріоритетна над швидкістю
Переваги	Можливість встановлення чіткої дисципліни. Швидкість впливу	Покращення самореалізації персоналу. Конкурентний ефект. Можливість регулювати довгострокову якість виконання роботи. Задоволення фінансових потреб працівників
Недоліки	Потребують чіткої регламентації та нормування. Не сприяють розвитку потенціалу працівника негативно сприймаються персоналом. Призводять до концентрації влади.	Не може однаково ефективно застосовуватись у всіх сферах. Вимагає фінансових затрат. Система заохочень часто не може задовольнити потреби певних груп персоналу.

Джерело складено автором на основі [21].

Отже, не дивлячись на приналежність обох типів до зовнішньої форми мотивації, характер їх впливу та особливості мають суттєві відмінності та спрямовані на різний результат. Зазвичай в організаціях доцільно використовувати комбінацію методів адміністративної та економічної мотивації. При цьому адміністративні методи в різних проявах є невід'ємною частиною функціонування будь якого підприємства адже організаційно-

опоряджувальна система керується саме адміністративними методами, що дозволяє їй ідентифікувати та зафіксувати позицію кожного працівника в умовах виробництва та управління [22]. Також саме адміністративні методи допомагають встановити норми прав, обов'язків та критерії відповідальності.

Процес координування роботи вимагає певної уніфікації та стандартизації. Для цих цілей в рамках адміністративного типу зовнішньої форми мотивації розроблені наступні методи:

- Дисциплінарні.
- Розпорядчі (вказівки, розпорядження, постанови, накази).
- Організаційні (нормування, регламентування, інструктування).

Дисциплінарні, це – сукупність заходів, що регламентуються положення КЗпП. Сфера дисциплінарного впливу знаходиться у компетенції керівника – наймача та застосовується у окремих випадках порушення працівником контракту або невиконання службових обов'язків.

Розпорядчі методи мають чітку ієрархію найнижчу ланку якої займають вказівки. Вказівки, це як правило, усна форма найменш регламентованого розпорядження. Розпорядження ж, в свою чергу, може бути як в усній так і письмовій формі і являє собою вимогу виконання певного робочого завдання. Розпорядження це форма організації робочої комунікації між функціональним керівником та підлеглими.

Постанова передбачає інший рівень адміністрування через те, що її прийняття потребує участі керівництва, адміністрації, іноді, громадських організацій чи залучення органів місцевої влади. Вона передбачає інший рівень примусу та відповідальності на всіх рівнях виконання.

Наказ – це найбільш регламентована форма розпорядчих методів, вона має нормовану структуру, що має містити не тільки мету, сутність та строки завдання але й описувати умови та об'єм виконання. У приказі мають фігурувати відповідальні за виконання та контроль посадові особи [23].

Отже, адміністративні методи використовуються насамперед для організації та уніфікації процесів праці в організації. Важливо відмітити, що

недоцільно використовувати адміністративні методи для підвищення ініціативи чи творчого потенціалу працівників, на сам перед через те, що за своєю сутністю вони не є заохочувальними, при цьому вони здатні підвищувати загальну ефективність праці через свою реалізацію у сфері дисципліни та організації праці.

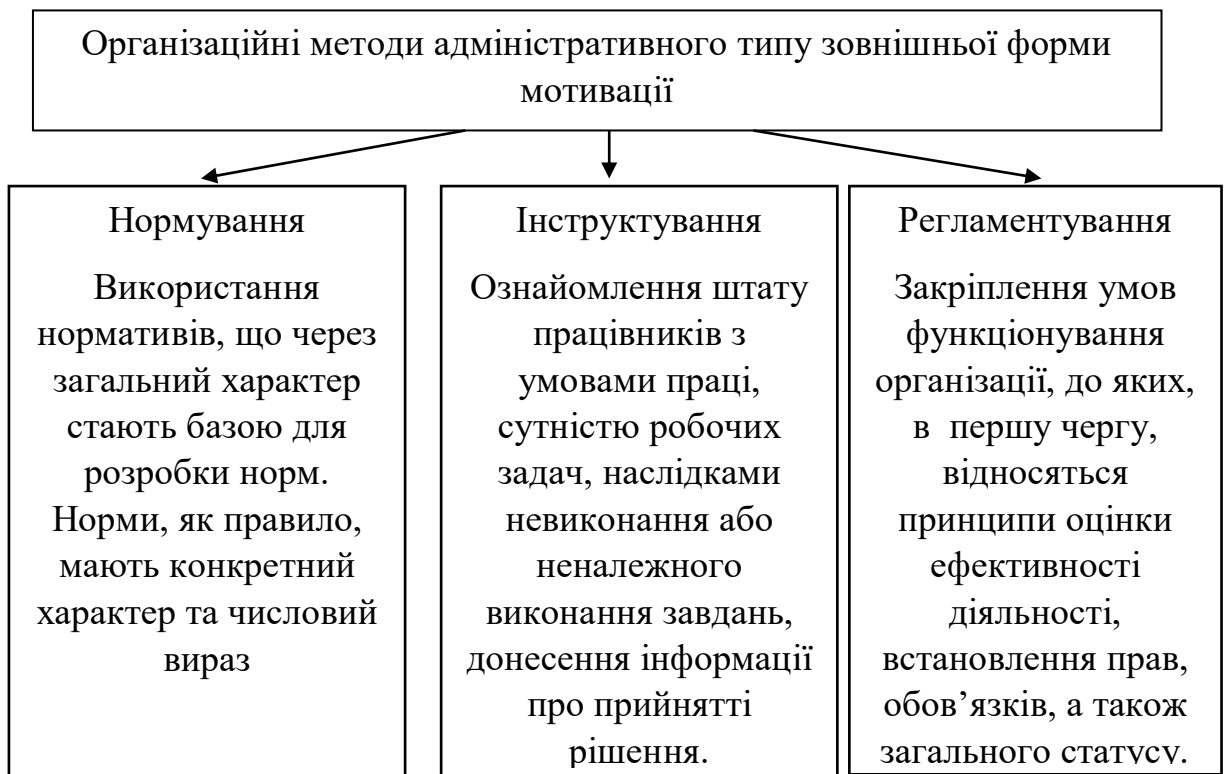


Рис. 1.2. Організаційні методи адміністративного типу зовнішньої форми мотивації

Економічні методи також відносяться до зовнішньої форми мотивації проте спрямовуються на стимулювання персоналу не до виконання обов'язкових норм та регламентів, а на підвищення якості та ефективності праці. Це здійснюється шляхом підвищення зацікавленості працівника у виконанні поставлених завдань. Матеріальне стимулювання один з основних стимулів і хоча він лише один з багатьох інших мотивів трудової діяльності, його гнучкість та універсальність робить його важливим елементом системи зовнішньої мотивації. Заснований на безпосередньому впливі на рівень життя людини він забезпечує реалізацію широкого спектру її потреб [24].

Отримання певних матеріальних вигід є основою застосування економічних методів мотивації. Варіативність використання таких методів зумовлена в першу чергу можливістю обирати прямі та непрямі методи впливу.

До прямих методів відносяться:

- Заробітна платня.
- Премії та бонуси.
- Розподіл дивідендів.
- Доплати та надбавки.
- Компенсації.

Базовим методом мотивації, як зацікавленості працівника у певній трудовій діяльності є заробітна платня. В загальній практиці це основний дохід працівника, який визначає його рівень життя та являє собою ціну за яку він згоден продавати свою працю, знання, вміння та навички [25]. Отже з одного боку це є інструментом стимулювання, а з іншого економічною категорією, точкою перетину бажання та очікування працівника та можливостей і намірів організації. В залежності від ряду факторів, таких як, цінність працівника, досвід, кваліфікація може змінюватись співвідношення фіксованої та преміальної частини заробітної плати. Залежність цих параметрів може мати як позитивний так і негативний вплив на ефективність праці, проте переважна більшість організацій обирає систему оплати яка включає як фіксовану так і змінну частину. Це актуалізує значення такого методу матеріальної стимуляції як премії та бонуси.

Система премій та бонусів може залежати від одного чи декількох факторів, а також він кінцевого результату роботи. Вона дозволяє контролювати та підвищувати ефективність водночас підтримуючи зацікавленість працівників. Важливим елементом використання такої системи є вирішення проблеми ефективно задіяного робочого часу, що неможливо при фіксованій зарплатні чи навіть при використанні суто адміністративних методів нормування та регламентації. При цьому мета підвищення

ефективності є важливою, проте другорядною при застосуванні преміально-бонусної системи, адже вона лише частково зумовлює загальне підвищення ефективності роботи. За умови виконання основних норм, для кожного співробітника окремо коефіцієнт його власної ефективності, як і сума премії чи бонусів може значно відрізнятись. Отже шкала професійних досягнень буде орієнтуватись на середні нормовані показники значно більш ніж на окремі високі [25], [26].

Важливо також з'ясувати, чи має розмір бонусів верхню межу і чи прив'язана вона до фінансових результатів організації. Фіксовані премії зазвичай використовуються за контролю над загально-середньою ефективністю персоналу, ненормовані бонуси стимулюють підвищення особистої ефективності працівника.

Одним із розповсюджених методів матеріального стимулювання є преміальна система за пасивним принципом, тобто не за професійні досягнення, а за відсутність порушень, виконання нормативів, стаж роботи, тощо. Ця система використовується здебільшого в організаціях з переважанням адміністративних методів мотивації і є своєрідним компромісом між відсутністю додаткового матеріального стимулу і необхідністю заохочувати виконання прописаних безпосередніх регламентів. Така система втрачає свою актуальність в умовах ринкової економіки та залишається затребуваною здебільшого в бюджетних організаціях. Розмір річної або квартальної премії в них може сягати 20% від заробітної плати проте це не має прямого впливу на позитивну мотивацію підвищення ефективності і здебільшого виступає методом негативної мотивації, шляхом позбавлення премій та надбавок через неналежне виконання роботи [27].

При цьому суто прямі методи економічного стимулювання демонструють спадаючу криву ефективності після досягнення певної точки. Виконання та навіть перевищення встановлених норм забезпечує працівнику суму грошей, що коливається у певних звичних рамках. Це призводить до необхідності запровадження непрямих методів економічної мотивації. До них

можна віднести пільги, як загально колективні - безкоштовне чи пільгове харчування, перевезень, знижок на придбання власної продукції чи продукції партнерів, так і посадові – компенсація службових видатків, підвищення кваліфікації, обладнання робочого місця.

За умов поєднання прямого та непрямого економічного стимулювання можна досягти суттєво вищої якості виконання роботи та уникнути негативних наслідків використання лише одного з методів. Найбільш суттєво це проявляється у залученні та утриманні висококваліфікованих кадрів, адже як правило, окрім заробітної платні їх цікавлять умови праці та додаткові пільги, які вони мають можливість порівнювати на конкурентному ринку праці [28]. Це підвищує лояльність працівників у випадках, коли вони не отримали матеріального заохочення та дозволяє уникнути ризиків у випадку необхідності застосування негативної фінансової мотивації.

Важливою економічною складовою нематеріального заохочення є підтримка та підвищення реального доходу працівників за рахунок економії коштів. В залежності від реальної корисності та актуальності пільг вони можуть покривати значну частину витрат персоналу та забезпечувати фінансову стабільність шляхом страхування, фондів корпоративної допомоги, недержавних пенсійних фондів, надання кредитів на пільгових умовах, то що.

Багато підприємств, особливо великих корпорацій, звертає увагу на позитивний вплив нематеріального економічного стимулювання для укріплення корпоративного духу та сприятливого мікроклімату [29].

Проте можна виділити ряд проблем, які виникають при застосуванні системи непрямой економічної мотивації. В першу чергу це фінансові інвестиції у запровадження пільг і підрахунок їх реальної ефективності.

Для впливу через внутрішню мотивацію недостатньо діяти лише шляхом задоволення матеріальних потреб працівника. Внутрішня мотивація передбачає потребує обізнаності у мотиваційній структурі особистості. Для цього застосовуються, як загальні психологічні принципи, так і характерні особливості специфіки процесу праці. Обидва види мотивації, як зовнішній

так і внутрішній використовуються у безпосередній взаємодії, проте застосування методів внутрішньої мотивації потребує від менеджера більшої гнучкості та зусиль.

Важливо розуміти, що рушійною силою внутрішньої мотивації є сутність робочого процесу, смислове наповнення діяльності. Ряд вчених проводять паралелі між поведінкою людини залученої до певної діяльності і внутрішньої мотивацію, у певному сенсі ототожнюючи їх. Таким чином, внутрішня мотивація, її методи не може використовуватись як інструмент досягнення певної мети.

Опис прикладів внутрішньої мотивації являє собою певну наукову та практичну проблему, адже його особливість у суто особистісному підході до процесу праці та отриманню задоволення від нього. При цьому з найпоширеніших причин зацікавленості людини у виконанні певного виду роботи є мрія, очікування підкріплені прагненням здійснювати певну діяльність, самореалізація, потреба у соціальних зв'язках, потреба у реалізації власних унікальних ідей, можливість особистісного зростання, творчість, реалізація соціальної, гуманістичної функції, необхідність відчувати власну потребу комусь, відданість чи переконання, цікавість, то що [30].

Такі приклади внутрішньої мотивації демонструють її високу ефективність, адже людина не може позбутися їх штучно. Проте навпаки слідування їм допомагає працівнику легше досягати цілей та долати перешкоди. Усвідомлення важеля внутрішньої мотивації спонукає до дії, що в свою чергу відбивається на результаті.

Для того, щоб компетентно управляти внутрішньою мотивацією персоналу, необхідно правильно розуміти основні її складові, що слугують базисом для персоналізованих внутрішніх мотивів. Американський вчений К.У. Томас розробив спеціальні критерії – блоки, за якими можна класифікувати різні види інтенсивної нагороди у процесі праці (табл. 1.4).

Для того, щоб визначити блоки та підібрати відповідні методи досягнення їх складових, має відбуватись безперервна взаємодія менеджерів та

працівників, адже лише цілісна комунікація на всіх ієрархічних ланках дає можливість диверсифікувати блоки що до потреб окремого працівника.

Таблиця 1.4

Блоки внутрішньої мотивації праці К.У. Томаса

Вибір	Компетентність
<ul style="list-style-type: none"> – Делегування повноважень. – Довіра. – Безпека. – Чітка і зрозуміла мета. – Доступ до інформації. 	<ul style="list-style-type: none"> – Знання – Позитивна віддача – Визнання навичок – Виклик – Високі стандарти, що не порівнюються
Значущість	Прогрес
<ul style="list-style-type: none"> – Фокусування на перевагах. – Відповідальність за продукт або послугу. – Відповідність мети та завдання. – Чітке бачення задачі. 	<ul style="list-style-type: none"> – Колективний дух. – Святкування досягнень. – Доступ до клієнта. – Вимірювання розвитку.

Джерело: [31]

Тобто деякі члени колективу перш за все зацікавлені в усвідомленні значущості мети за для якою вони мають докладати зусиль, у протилежному випадку, він втрачає відчуття цінності того, на що він витрачає час та зусилля. Інші прагнуть мати можливість самостійно вирішувати яким чином вони мають виконувати роботу, позбавлені власного бачення, вони стануть безініціативні та низько ефективні. Необхідність відчувати, що з їх думкою рахуються і визнають його право вибору дій відповідно до цілі особливо актуально для висококваліфікованих та досвідчених працівників, але може бути високо розвинено і у амбітних новачків. Ряд працівників високо оцінюють факт відповідності своєї компетентності цілям та задачам, що ставить керівництво, прагнення виконувати висококваліфіковану роботу має підкріплюватись відчуттям спроможності робити її на достатньому рівні.

Необхідність відчуття прогресу важливо для багатьох особистостей, у робочому процесі важливо підкреслювати не тільки кінцевий результат, а й проміжні досягнення як працівника так і організації в цілому. Відсутність оцінки та фіксації результатів роботи у процесі призводить до зниження

зацікавленості у процесі та навіть до поступового зменшення інтенсивності застосування професійних та особистісних навичок [32].

Таким чином, у сукупності відповідність праці основним внутрішнім мотивам працівника полягає у відчутті задоволення від роботи, яку він виконує, відчутті свого внеску у результат, своєї необхідності та значущості та усвідомлені свого соціального статусу в колективі та житті.

Способи впливу на реалізацію внутрішніх принципів мотивації лежать у площині взаємодії керівництва та підлеглих. Характер взаємодії і відносин між керівником і підлеглим залежить від відношення та компетентності першого.

Логіка організації праці та відношення до підлеглого у рамках зрозумілого та лояльного керівництва створює необхідне підґрунтя для реалізації персональних стимулів працівника. За умови відкритої організаційної структури створюються умови для залучення працівників у прийняття широкого кола рішень, що відкриває їх потенціал, а правильна структура постановки задач і оцінки результату дозволяє проявляти продуктивну ініціативу.

Інший шлях впливу через внутрішню систему мотивів реалізується за допомоги корпоративної культури. Створення сприятливої атмосфери в колективі, відчуття єдності команди та відсутності агресивної конкуренції стимулює відчуття безпеки, захищеності, задоволення від процесу праці та спілкування з колегами, що практично повністю відповідає першому блоку Внутрішньої мотивації за Томасом [31], [33].

Таким чином, успішність використання та комбінування різних методів мотивації праці у зовнішній та внутрішній формі залежить від чіткого усвідомлення менеджером механізму їх дії та результату на який вони спрямовані.

1.3. Підходи до оцінки ефективності мотивації персоналу підприємства

Під мотиваційним механізмом варто розуміти сукупність систем мотивації, що, в свою чергу, складаються з окремих заходів, компільованих

таким чином, щоб їх синергія забезпечувала оптимальний результат. Проте як теоретики так і практики менеджменту стикаються з проблемою оцінки такого результату. В першу чергу, зважаючи на те, що процес мотивації це процес впливу на співробітників, для підвищення ефективності їх праці, сама ефективність для компанії та для робітників сприймається по-різному [34]. Мета будь якої комерційної організації – максимізація прибутку, одним з способів якої є скорочення витрат у тому числі й на оплату праці у будь якому виразі. Мета працівників – це максимізація їх власного прибутку у вигляді заробітної платні та підвищення реального доходу через фінансування ряду витрат компанією, а також забезпечення нею нематеріальних благ. Така різність цілей призводить до того, що оцінка ефективності мотивації має проводитись в залежності від того, зміни якого показника менеджер воліє відстежити. Це може бути соціальна складова – плинність кадрів, їх задоволення умовами праці, а отже лояльність, можливості конкуренції на ринку кадрів, то що, або економічні, такі як індикатори підвищення ефективності праці. Складність вибору такого показника зумовлена критеріями, яким він має відповідати, а саме: інформативність; валідність; доступність; динамічність.

Розглянемо їх детальніше. Інформативність показника полягає у можливості за допомогою нього оцінити реальну ситуацію та стан процесу, умови або результату праці та на цьому підґрунті робити аналіз, прогноз та висновки. Якщо використання певного показника для оцінки не дає високої долі вірогідності, його не можна вважати достатньо інформативним, а отже придатним для аналізу.

Валідність показника означає його відповідність цілям та результатам, конкретного мотиваційного механізму або мотиваційної системи. Тобто показниками мають слугувати індикатори тієї сфери діяльності на яку спрямований вплив певного методу мотивації чи їх сукупності. Це актуалізує значення чіткого визначення завдань мотиваційних заходів, що мають бути сформовані до їх запровадження і від чіткості та конкретизації яких, буде

залежати точність оцінки їх ефективності.

Доступність показнику – це можливість збору необхідної інформації оптимальними засобами, які б відповідали сутності показника, так для розрахунку продуктивності доцільно використовувати формули, дані для яких мають бути доступними та адекватними, у той час, як для оцінки лояльності працівників, оптимальнішим буде безпосередній збір даних у кожного працівника шляхом, наприклад, анкетування чи тестування.

Динамічність показнику полягає у його здатності бути відстеженим і оціненим в динаміці. Зазвичай, аналіз показника без його порівняння з визначення ефективності мотиваційних заходів. Більш того, саме поняття ефективності не є сталим і передбачає оцінку змін отриманих даних. Система накопичення і аналізу даних має бути максимально уніфікованою, для уникнення збільшення похибки при оцінці даних у різні періоди часу [35].

Такі критерії є загальними для системи оцінювання будь якого аспекту впливу мотивації, проте вибір показників, залежить від виду ефективності мотивації, оцінку якої необхідно здійснити. Розглянемо основні види ефективності мотивації, які використовуються при комплексному аналізі.

Економічна мотивація має на меті підвищення прибутку за конкретний проміжок часу за умови використання певного обсягу ресурсів або зниження такого обсягу. Під використанням ресурсів розуміють видатки, які порівнюють із показником прибутку. До основних показників економічної ефективності відносять продуктивність, фондівдачу, оборот коштів, рентабельність, окупність інвестицій, матеріаломісткість та багато інших.

Аналіз ефективності мотиваційних механізмів що до зміни економічних показників є доволі складною проблемою менеджменту адже впровадження тих чи інших мотиваційних систем важко порівнювати із змінами у балансі підприємства, до того ж на зміну будь якого економічного показника впливає безліч факторів. Зважаючи на питому вагу кожного, кореляцію ефективності заходів мотивації і показників економічної ефективності за доцільно вважати опосередкованою. При цьому ряд показників є найбільш релевантними для

такої оцінки, адже враховують витрати на запровадження мотиваційних програм, такі як витрати на заробітну платню персоналу, що займається розробкою мотиваційної стратегії підприємства, витрати на забезпечення матеріальних та нематеріальних факторів мотиваційних заходів, створення умов для їх реалізації, тощо. Опосередковане співвідношення між затратами на обслуговування мотиваційних механізмів підприємства та їх ефективністю можна спостерігати у змінах показнику продуктивності, що розраховується як об'єм роботи поділений на чисельність персоналу [36]. Таким чином можна з'ясувати ефективність використання робочої сили. Його зростання може свідчити про ефективність мотиваційної політики компанії.

Іншим важливим показником є показник випередження – відношення темпів зростання продуктивності до темпів зростання заробітної плати. За умови якщо коефіцієнт більше одиниці можна робити висновок що стимулювання за допомоги заробітної платні має позитивний ефект на виробничу віддачу персоналу. Якщо замість витрат суто на заробітну плату взяти до розрахунку загальні витрати на забезпечення персоналу, отриманий коефіцієнт демонструватиме ефективність не тільки методу прямого фінансового стимулювання, а й кадрового менеджменту в цілому. До загальних витрат на персонал варто відносити все видатки, які стосуються роботи з кадрами, у тому числі на його навчання, підвищення кваліфікації, забезпечення інфраструктури, страхування, нематеріальні методи стимуляції, та інше. Важливо відзначити, що зміна коефіцієнту випередження відбувається у середньо та довгострокових періодах навіть за умови перегляду політики інвестування у механізми мотивації персоналу. Цей процес має накопичувальний ефект, адже значна частина заходів відносяться до непрямого стимулювання та навіть у такому разі, пряме заохочення у вигляді заробітної платні може бути недоцільним.

За таких умов для визначення доцільності підвищення заробітної плати варто звертати увагу на частку заробітної плати у собівартості продукції чи послуги. Для кожної галузі нормативи цього показника можуть бути різні,

адже в деяких галузях видатки на оплату праці можуть досягати 60%.

Окрім економічної оцінки важливу роль грає аналіз соціальної ефективності механізмів мотивації на підприємстві. Проблема методології оцінювання соціальної ефективності полягає у відмінності підходів до поняття соціального результату, на що, в кінцевому підсумку, спрямований вплив мотиваційних заходів. Вибір методу оцінки у такому разі буде залежати, від обраної сукупності показників певного соціального блага [37].

Такі показники групуються за принципом реалізації соціальної потреби та відповідності стимулу, наприклад ступень задоволення умовами праці, рівнем фінансового забезпечення, можливостей самореалізації, тощо (табл. 1.5). Для кожної з груп таких показників, в залежності від мотиваційної політики компанії, розробляється мотиваційний механізм, результати дії якого можуть оцінюватись, як суб'єктивними так і за об'єктивними критеріями, отриманими із різних джерел.

Таблиця 1.5

Класифікація показників соціальної ефективності та методів їх оцінювання

Соціальний результат	Показники соціальної ефективності	Об'єктивні методи оцінки	Суб'єктивні методи оцінки
Плинність кадрів	Плинність кадрів в цілому в організації. Плинність кадрів певної спеціалізації. Плинність кадрів в окремих структурних підрозділах.	Статистична обробка даних відділу кадрів.	Аналіз причин звільнення, вимог до кандидатів.
Задоволення працівників фінансовим забезпеченням	Задоволення рівнем заробітної плати, системою нарахування бонусів, системою нарахування пільг.	Порівняння із середньою зарплатою та нормами надбавок, розрахунок питомої ваги фонду зарплати, аналіз економічної ефективності фінансового стимулювання.	Опитування працівників, що до бажаної заробітної плати, перевірка обізнаності, що до прозорості та зрозумілості нарахування додаткових виплат

Продовж. табл. 1.5

Санітарно-гігієнічні умови праці	Рівень забруднення, освітлення, шуму. Забезпеченість необхідними зонами	Перевірка відповідності приміщень санітарно-гігієнічним нормам охорони праці, аналіз статистики захворювань та травмувань на робочому місці	Збір скарг працівників на неналежність умов праці, прийом побажань та пропозицій, що до їх поліпшення
Організаційні умови праці	Обладнання робочих місць, рівень інтенсивності праці, дисципліна, рівень механізації та автоматизації праці, внутрішній розклад.	Розрахунок коефіцієнтів зносу обладнання, коефіцієнтів оновлення, співвідношення механічної, автоматичної, та адміністративно-управлінської праці, співвідношення показників навантаження на одиницю робочої сили з нормативами	Опитування, що до рівня втомлюваності та стресу, аналіз кількості дисциплінарних стягнень, аналіз динаміки попиту на додаткові вихідні, відгули тощо.
Соціальна захищеність	Наявність соцпаketу, пільг, страхуванням, додатковим пенсійним забезпеченням.	Розрахунок економічної ефективності нематеріальних методів мотивації, питома вага видатків та такі методи у фонді заробітної плати та додаткових фондах	Аналіз вимог та очікувань робітників у сфері соціального захисту, опитування, що до затребуваності тих чи інших соціальних благ, що може забезпечити організація.
Професійна структура та кваліфікаційна система	Загальний та професійний рівень працівників, рівень та динаміка підвищення кваліфікації, рівень культури	Розрахунок питомої ваги некваліфікованої праці, визначення ефективності інвестицій у підвищення кваліфікації працівників, формування інтелектуального фонду на підприємстві	Визначення кількості робітників задоволених своїм рівнем, результатами атестацій, отримуючих додаткову освіту, визначення додаткових навичок і вмінь працівників, ознайомлення з їх інтересами та захопленнями.

Джерело складено автором на основі: [37],[38].

Як видно з таблиці методика оцінки соціальної ефективності механізмів мотивації базується на одночасному аналізі об'єктивних та суб'єктивних даних, що допомагає вирішити питання різниці поглядів на ефективність праці зі сторони організації та працівників. При цьому соціальна ефективність не обмежується вищезазначеними критеріями і включає у себе категорії, що важко піддаються аналізу на основі об'єктивних даних. До них відноситься морально-психологічний клімат у колективі, рівень конфліктності, залучення

працівників в процес управління та прийняття рішень, громадська робота, лояльність то що. Для оцінки впливу таких факторів на продуктивність та їх роль у мотивації співробітників менеджер має спостерігати за обстановкою в середині колективу, проводити тести, що виявляють психологічну напругу, заходи з побудови корпоративної єдності, заохочувати до соціальної та організаційної роботи працівників, що більш за все схильні до цього, виявляти співробітників з активною громадською позицією, неформальних лідерів колективу, тощо.

Беручи до уваги, що для оцінки різних груп показників соціальної ефективності мають використовуватися різні методи, як такі, що засновані на розрахунках, так і такі, що не можуть бути виражені кількісно, для отримання інтегрального показника варто застосовувати метод виділення коефіцієнтів, для кожної групи, за ступеню нормативності на важливості у кожній окремій ситуації.

Оцінюючи ефективність мотиваційного механізму необхідно зауважити, що аналізу потребує не тільки ефективність але й результативність, тобто ступень реалізації запланованих цілей. Якщо при досягненні цілі результативність, логічно дорівнює 100%, то формула результативності матиме вигляд як мета поділена на результат, тобто результативність являє собою цільову ефективність. Важливість такого показника зумовлена тим, що з його допомогою легко відстежувати залежність отриманого стимулу і ефективності виконання поставленої задачі. До особливостей такого методу варто віднести необхідність розробки конкретних цілей з нормами їх виконання для можливості адекватно оцінити ступень досягнення мети. Найбільш точна оцінка можлива у випадку, коли є статистичні дані та бажано їх динаміка за кількісними показниками та їх зв'язком, що дає можливість розрахувати результативність, ефективність, та залежність від різного виду способів мотивації [39].

Для аналізу результатів оцінки ефективності та прийняття управлінських рішень важливим є розподіл отриманих даних за принципом співвідношення

результатів цільових для організації та працівників. Такі показники будуть як загальні для всіх галузей так і специфічні, також для корекції мотиваційних механізмів можуть використовуватися або тільки найбільш вагомі або за умови привласнення коефіцієнтів. Такий розподіл є необхідним, адже як йшлося вище, ефективність, як економічна так і соціальна для підприємства і працівника матиме різний вияв, тож методи мотивації мають бути спрямовані в першу чергу у одному з цих напрямків, хоча й у перспективі матиме вплив і на інший.

В рамках економічної ефективності, до показників важливих для роботодавці можна віднести такі як:

- коефіцієнт виконання плану;
- коефіцієнт продуктивності праці;
- коефіцієнт рентабельності;
- коефіцієнт фондівдачі;
- окупність капіталовкладень та ін.

Показники важливі для робітника будуть знаходитись у полі його задоволення економічних потреб, наприклад:

- частка середнього окладу в середньому заробітку на підприємстві;
- коефіцієнти фонду оплати праці;
- коефіцієнт випередження;
- загальний рівень задоволення розміром заробітної плати з

урахуванням системи її начислення та покриття компанією витрат(тобто опосередкованим збільшенням реального заробітку).

В залежності від відмінностей цих показників підприємство робить висновки, чи ефективним для компанії є як політика мотивації персоналу так і рівень інвестиції у фонд заробітної плати та його розподіл. Якщо показники групи важливої для підприємства значно більш позитивні ніж значення показників, важливих для групи персоналу, це може означати, що кореляція між ефектом від мотиваційних дій та економічними показниками підприємства є недостатньою і на останні більш вагомо впливають інші фактори, особливо

це вірогідно за умови, якщо затрати на зарплатню варіюються в межах 20-40%. У протилежному випадку, коли коефіцієнти групи персоналу значно перевищують коефіцієнти групи підприємства має місце низька ефективність мотиваційного механізму для економіки організації. Це не означає необхідність зменшення інвестування у цю сферу, проте може означати необхідність перерозподілу коштів, зміни системи мотивації чи окремих її заходів [40].

Для комплексного висновку, потрібно оцінити за тим же принципом соціальні фактори. До показників соціальної ефективності з боку організації відносяться:

- рівень задоволення клієнтів якістю послуг чи товарів;
- рівень обізнаності працівників про механізми нарахування всіх компонентів заробітної плати;
- рівень окупності додаткових виплат та пільг.

Для працівників показники соціальної ефективності мають значення, яке складно виразити у кількісному еквіваленті про те не можна зневажати на них, так як вони є вагомою частиною системи заходів мотивації, що доповнюють, а іноді і значно компенсують економічні. До показників соціальної ефективності групи персоналу можна віднести:

- задоволення працівників рівнем соціальних гарантій та виплат;
- рівень залучення до розробки системи стимулювання;
- відповідність кваліфікації робітників їх обов'язкам та рівнем їх оплати\винагороди ;
- наявність та якість системи підвищення кваліфікації;
- рівень задоволення умовами праці, оздоблення засобами праці.
- соціально-психологічні умови праці та ін.

Співвідносячи результати економічної та соціальної ефективності мотиваційних механізмів можна зробити висновок, чи є загальний ефект від застосування сукупності заходів на процес праці та який з методів стимулювання працює більш оптимально [41].

Проте варто зазначити, що у будь-якому разі, у робочому процесі задіяне безліч факторів, різної ступені кореляції на різних етапах роботи, то ж до відомої міри, окрема, не інтегральна оцінка ефективності мотиваційних механізмів на підприємстві має опосередкований характер.

Висновки до розділу 1

1. Мотив – це причина початку дій людини, що є психологічним фактором, але даний фактор повинен забезпечуватися відповіддю з боку організації. Мотив та стимул впливають на працівників, спонукаючи його до виконання дій; їх можна розглядати як дві сторони одного явища. Мотивація активізує професійний та особистий розвиток працівників, людина прагне до більшого в порівнянні з тим, що є у нього на даний момент. Стимулювання активізує роботу людей в рамках організації та посади, це змушує діяти людей в інтересах організації.

2. Внутрішня та зовнішня мотивація є найбільш широкими поняттями, що розрізняють усі можливі види стимулів на ті, що формуються особою самостійно і ті, що формує для неї система. Як зовнішні так і внутрішні форми мотивації включають у себе методи, що впливають на якість зусиль, спрямованість, наполегливість та інші критерії успішної праці. Зазвичай в організаціях доцільно використовувати комбінацію методів адміністративної та економічної мотивації. При цьому адміністративні методи в різних проявах є невід'ємною частиною функціонування будь-якого підприємства адже організаційно-опоряджувальна система керується саме адміністративними методами, що дозволяє їй ідентифікувати та зафіксувати позицію кожного працівника в умовах виробництва та управління.

3. Співвідносячи результати економічної та соціальної ефективності мотиваційних механізмів можна зробити висновок, чи є загальний ефект від застосування сукупності заходів на процес праці та який з методів стимулювання працює більш оптимально. У робочому процесі задіяне безліч факторів, різної ступені кореляції на різних етапах роботи, то ж до відомої

міри, окрема, не інтегральна оцінка ефективності мотиваційних механізмів на підприємстві має опосередкований характер.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «МИКОЛАЇВСЬКИЙ ЗАВОД МАСТИЛЬНОГО ТА ФІЛЬТРУЮЧОГО ОБЛАДНАННЯ»

2.1. Характеристика підприємства та економічні показники його діяльності

ПАТ «МЗМФО» виробляє мастильне обладнання, яке використовується в галузях машинобудування та агропромислового комплексу (73% обсягу виробництва). Також суб'єкт господарювання виробляє фільтри (26%). Вони використовуються для комплектації тракторів, комбайнів, легкових автомобілів, вантажівок та автобусів. Слід вказати, що продукція суб'єкта господарювання є досить якісною та користується попитом. Значна частина продукції ПАТ «МЗМФО» реалізується за кордоном.

ПАТ «МЗМФО» знаходиться за адресою: м. Миколаїв, Космонавтів, 81.

Органами управління суб'єкта господарювання є загальні збори, наглядова рада, виконавчим органом виступає правління. Філії та відокремлені підрозділи відсутні. ПАТ «МЗМФО» в своєму складі має наступні виробничі підрозділи (рис. 2.1)

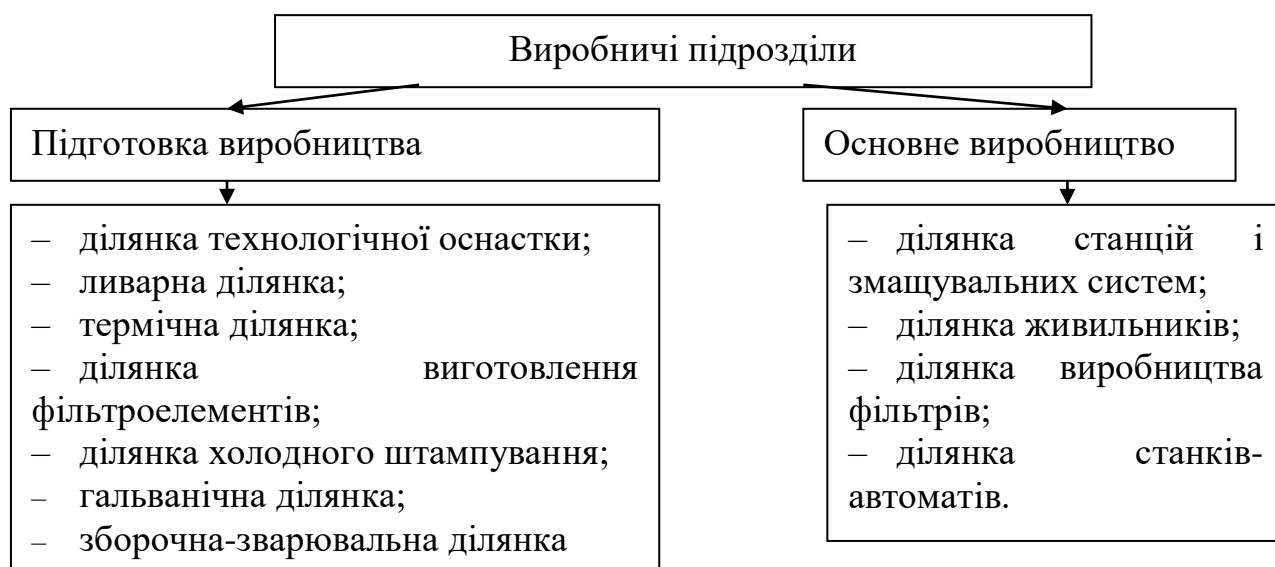


Рис. 2.1. Виробничі підрозділи ПАТ «МЗМФО»

На конкурентоспроможність ПАТ «МЗМФО» на ринку збуту продукції впливають такі фактори:

- наявність високотехнологічного виробничого обладнання;
- наявність кваліфікованого персоналу;
- великий досвід роботи.

Для підвищення в майбутньому конкурентоспроможності своєї продукції підприємство планує:

- розширити ринок збуту продукції за рахунок пошуку нових клієнтів та появи нової номенклатури продукції;
- підвищити кваліфікацію персоналу.

Проектом реконструкції виробничих підрозділів передбачається заміна застарілого обладнання новим, більш продуктивним. З переходом підприємства на інтенсивний шлях розвитку технічне переозброєння стає першочерговим завданням. При цьому потрібно:

- перебудувати основні та допоміжні служби, створити оптимальні умови праці;
- переведення в аутсорсинг окремих непрофільних видів діяльності;
- переобладнати підрозділи на базі нової техніки та технології;
- організувати виробництво продукції з мінімальними витратами, в тому числі паливно-енергетичними та трудовими;
- поліпшити умови праці, охорони навколишнього середовища.

Фактично реконструкція підприємства розглядається не тільки як спосіб нарощування виробничих потужностей, але і як напрямок діяльності, що дозволяє досягти значного зростання техніко-економічних показників діючого виробництва, підвищення якості продукції, вирішити масштабні соціальні завдання. Ефективність витрат пов'язана не тільки з економічними, а й з соціальними аспектами. Наприклад, поліпшення умов праці, підвищення його привабливості, поліпшення екологічної обстановки сприяють підвищенню продуктивності праці і, в кінцевому підсумку, економії витрат на одиницю корисного результату. Для визначення ефективності технічних заходів

важливо враховувати підвищення продуктивності праці, скорочення втрат робочого часу від зниження захворюваності працівників, травматизму тощо. Якщо говорити про соціальну ефективності при проведенні реконструкції, то вона знаходиться під впливом значно більшого числа змінних, ніж економічна, і часто залежить від важко прогнозованих факторів.

Згідно з даними табл. 2.1, за період з 2017 по 2019 рр. валюта балансу ПАТ «МЗМФО» скоротилася на 1069 до 31004 тис. грн., тобто майже на 3,3%. Це відбулося за рахунок зменшення необоротних активів на 1705 тис., або на 5,82%. Натомість оборотні засоби зросли на 636 тис. грн. Мало місце розширення діяльності протягом даного періоду.

Таблиця 2.1

Агрегований баланс підприємства ПАТ «МЗМФО» за період з 2017 по 2018 рр.

Показник	Рік			Відхилення	
	2017	2018	2019	2019/2017	2019/2018
Необоротні активи	29271	28568	27566	-1705	-1002
Оборотні активи	2660	2564	3296	636	732
Необоротні активи та групи вибуття	142	142	142	0	0
Власний капітал	27551	26920	26880	-671	-40
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	453	0	0	-453	0
Поточні зобов'язання і забезпечення	4069	4354	4124	55	-230
Баланс	32073	31274	31004	-1069	-270

Питома вага необоротних активів у валюті балансу ПАТ «МЗМФО» скоротилася з 91,26 до 88,91%, натомість оборотних активів зросла з 8,29% до 10,63% (табл. 2.2). Підприємство свою діяльність фінансувалося насамперед за рахунок власного капіталу. Питома вага останнього у валюті балансу зросла на 0,8%, але залишалася на досить високому рівні 86,70%. А також, за рахунок поточних зобов'язань, які зросли на 55 тис. грн. На кінець періоду, що аналізується, вони склали 4124 тис. грн. Довгострокові зобов'язання як

джерело фінансування майже не використовується.

Таблиця 2.2

Структура балансу підприємства ПАТ «МЗМФО» за період з 2017 по 2018 рр.

Показник	Рік			Відхилення	
	2017	2018	2019	2019/2017	2019/2018
Необоротні активи	91,26	91,35	88,91	-2,35	-2,44
Оборотні активи	8,29	8,20	10,63	2,34	2,43
Необоротні активи та групи вибуття	0,44	0,45	0,46	0,02	0,01
Власний капітал	85,90	86,08	86,70	0,8	0,62
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1,41	0,00	0,00	-1,41	0
Поточні зобов'язання і забезпечення	12,69	13,92	13,30	0,61	-0,62
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Показники майнового стану відображено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка майнового стану підприємства ПАТ «МЗМФО» за 2017-2019 рр.

Показник	Рік			Відхилення	
	2017	2018	2019	2019/2017	2019/2018
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,57	0,58	0,58	0,01	0,00
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,43	0,42	0,42	-0,01	0,00
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00

Дані свідчать, що коефіцієнт зносу основних засобів ПАТ «МЗМФО» у 2019 році збільшився на 0,01 порівняно з 2017 роком та склав 0,58. Це є негативною тенденцією, оскільки щодо погіршення стану матеріально-технічної бази суб'єкта господарювання.

Коефіцієнт придатності основних засобів у 2017-2019 рр. знизився на

0,01 та склав 0,42. Тобто, ПАТ «МЗМФО» не проводить оновлення основних фондів. Отже, вони фізично та морально старіють.

Коефіцієнт оновлення та коефіцієнт вибуття основних засобів ПАТ «МЗМФО» знаходились в одних межах. У 2019 році склали 0,02 та 0,01 відповідно. Це свідчить про досить низький рівень оновлення основних фондів суб'єкта господарювання.

Стан ліквідності підприємства у 2017-2019 рр. поліпшився. Про це свідчить динаміка коефіцієнтів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка ліквідності підприємства ПАТ «МЗМФО» за 2017-2019 рр.

Показники	Рік			Відхилення	
	2017	2018	2019	2019/2017	2019/2018
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,02	0,14	0,14	0,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,26	0,25	0,32	0,06	0,07
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,65	0,59	0,80	0,15	0,21
Чистий оборотний капітал	-1409	-1790	-828	581	962

Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства ПАТ «МЗМФО» суттєво зріс до 0,14, і досяг нормативного значення (рис. 2.2). По іншим показниками ліквідності ситуація досить проблемна. Так, коефіцієнти швидкої та поточної ліквідності зросли, але не відповідають нормативам. ПАТ «МЗМФО» не спроможне погасити власні поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та коштів у розрахунках з дебіторами. Підприємство спроможне погасити лише 32% поточних зобов'язань.

Крім того, чистий оборотний капітал має від'ємні значення, оскільки поточні зобов'язання перевищують оборотні активи. Ситуація вкрай проблемна склалася на підприємстві. ПАТ «МЗМФО» не має можливостей розширювати свою подальшу діяльність

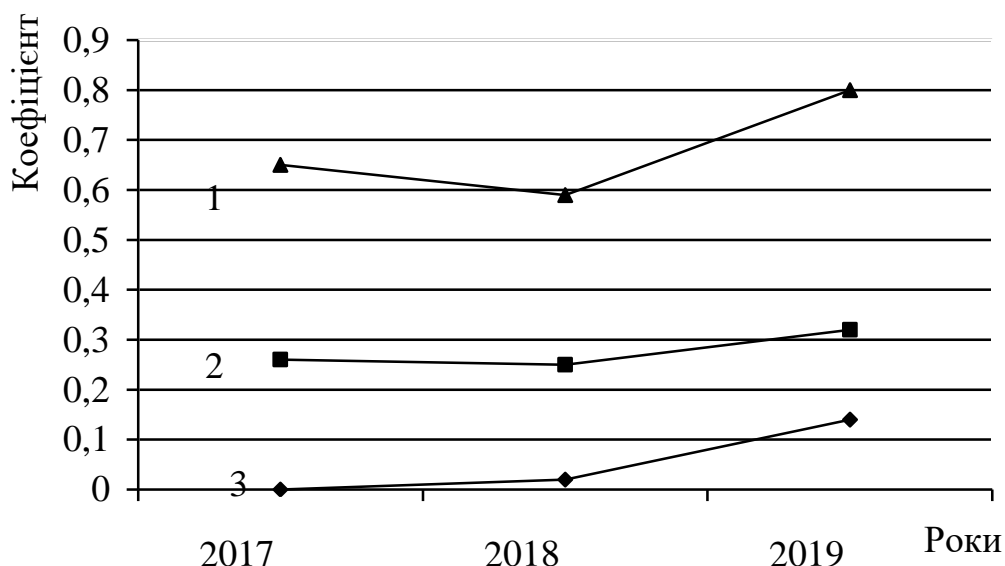


Рис. 2.2. Коефіцієнти ліквідності підприємства ПАТ «МЗМФО» за 2017-2019 рр.

1 – Коефіцієнт покриття.

2 – Коефіцієнт швидкої ліквідності.

3 – Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Фінансова стійкість ПАТ «МЗМФО» дещо поліпилася у 2019 р. у порівнянні з 2017 р. (табл. 2.5). Більшість значень показників зросла. Так коефіцієнт автономії зріс на 0,01 до 0,87, але залишається на досить високому рівні (рис. 2.3). Фінансування господарської діяльності ПАТ «МЗМФО» тільки на 13% здійснюється за рахунок позикового капіталу.

Таблиця 2.5

Оцінка фінансової стійкості підприємства ПАТ «МЗМФО» за 2017-2019 рр.

Показники	Рік			Відхилення	
	2017	2018	2019	2019/2017	2019/2018
Коефіцієнт фінансової автономії	0,86	0,86	0,87	0,01	0,01
Коефіцієнт фінансового ризику	0,16	0,16	0,15	-0,01	-0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,06	-0,06	-0,03	0,03	0,03
Коефіцієнт фінансового лівериджу	0,02	0	0	-0,02	0

Продовж. табл. 2.5

Коефіцієнт фінансової стійкості	0,87	0,86	0,87	0	0,01
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,14	0,14	0,13	-0,01	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,16	1,16	1,15	-0,01	-0,01
Коефіцієнт фінансування	6,09	6,18	6,52	0,43	0,34
Коефіцієнт забезпеченості ВОЗ	-0,65	-0,64	-0,21	0,44	0,43
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	1,06	1,06	1,03	-0,03	-0,03

Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 1,16 до 1,15. Суб'єкт господарювання фінансово фактично не залежить від зовнішніх джерел. Коефіцієнт фінансування зріс з 6,09 до 6,52. Ситуація, при якій величина коефіцієнта фінансування більше за одиницю, свідчить про досить високу платоспроможності.

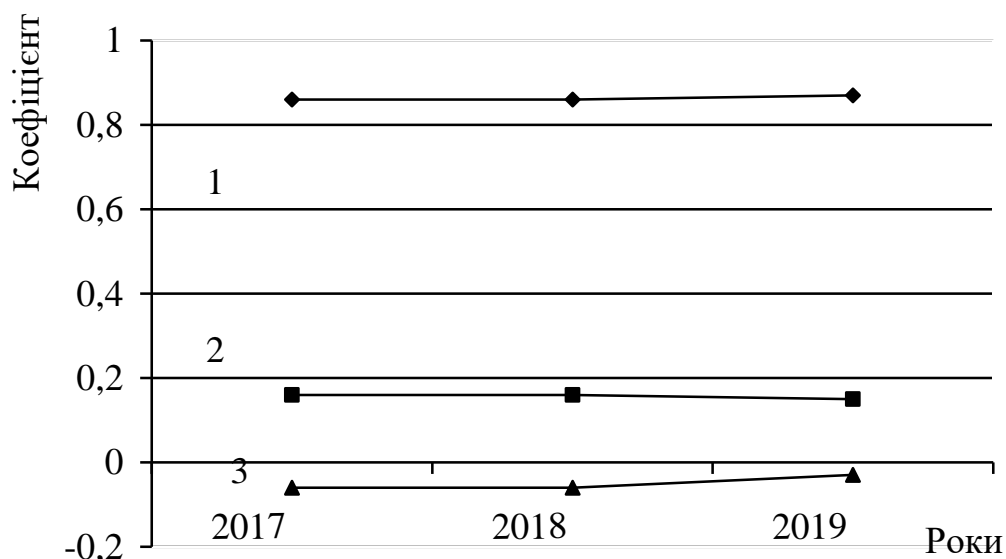


Рис. 2.3. Коефіцієнти фінансової стійкості підприємства ПАТ «МЗМФО» за 2017-2019 рр.

1 – Коефіцієнт фінансової автономії.

2 – Коефіцієнт фінансового ризику.

3 – Коефіцієнт маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт фінансового ризику зменшився на 0,01 і становив 0,15. Його значення відповідають нормативу. Така динаміка свідчить про певне зменшення залежності ПАТ «МЗМФО» від зовнішніх інвесторів і кредиторів, але ця залежність знаходиться в межах економічної доцільності.

Коефіцієнти маневреності власного капіталу та забезпеченості власними оборотними засобами мають від’ємні значення. Отже, у суб’єкта господарювання відсутні власні оборотні кошти, що є дуже проблемним фактом. Коефіцієнт фінансового левериджу становив 0 у 2019 р.. ПАТ «МЗМФО» не використовує довгострокові зобов’язання. Коефіцієнт фінансової стійкості досить високий і коливався в межах 0,86-0,87. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів суб’єкта господарювання майже не змінився. Вказані значення коефіцієнту свідчать, що власних коштів не вистачає для повної забезпеченості необоротних активів.

Коефіцієнти рентабельності власного капіталу, активів, виручки, основних засобів у 2017-2019 рр. мали від’ємні значення, підприємство працювало збитково (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка рентабельності підприємства ПАТ «МЗМФО» за 2017-2019 рр.

Показники	Рік			Відхилення	
	2017	2018	2019	2019/2017	2019/2018
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,06	-0,02	-0,001	0,059	0,019
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,05	-0,02	-0,001	0,049	0,019
Коефіцієнт рентабельності виручки	-0,18	-0,06	-0,003	0,177	0,057
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	-0,06	-0,02	-0,001	0,059	0,019

Слід вказати, що підприємство скорочувало збитки. Так, є тенденція до

зменшення від'ємності в значеннях даних коефіцієнтів (рис. 2.4).

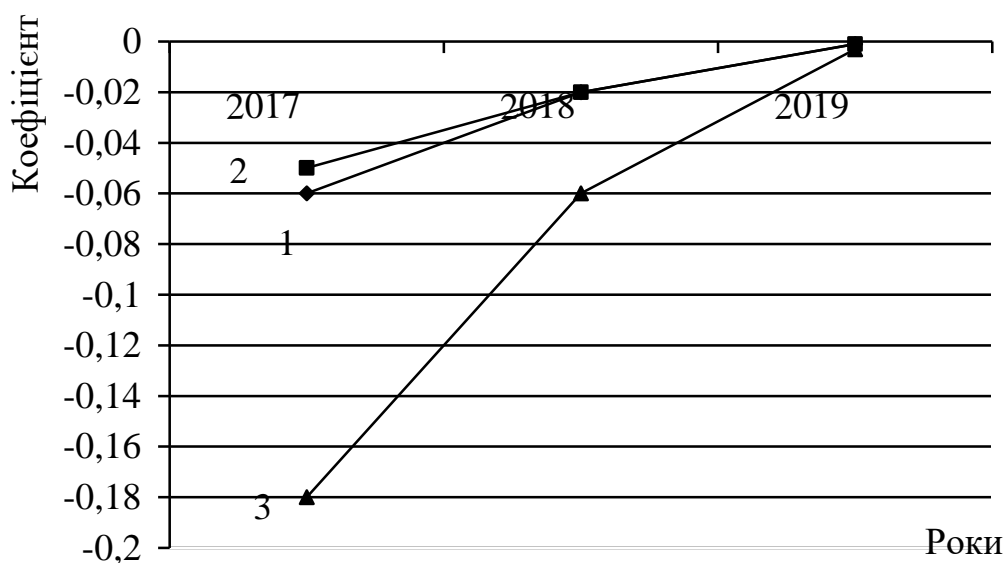


Рис. 2.4. Коефіцієнти рентабельності підприємства ПАТ «МЗМФО» за 2017-2019 рр.

1 – Коефіцієнт рентабельності власного капіталу.

2 – Коефіцієнт рентабельності активів.

3 – Коефіцієнт рентабельності виручки.

В табл. 2.7. наведено окремі моделі оцінки економічної стабільності ПАТ «МЗМФО».

Таблиця 2.7

Окремі моделі оцінки економічної стабільності ПАТ «МЗМФО» за період з 2017 по 2019 рр.

Моделі	Умови	2017	2018	2019
Модель Е.Альтмана (1968 р.)	>2,7	4,187	4,433	6,396
Модифікована модель Е.Альтмана (1983 р.)	>1,23	2,933	3,140	4,472
Модель Р. Ліса	>0,037	0,026	0,031	0,023
Модель Р.Таффлера і Г.Тішоу	>0,25	-0,066	0,083	-0,176
Модель Г.Спрінгейта	> 2,45	-0,232	0,058	-0,445
Універсальна дискримінаційна модель О.Терещенка	> 2,0	-0,852	0,141	-0,834

ПАТ «МЗМФО» виконувало повністю умови по 2 моделям. За

моделями Р. Ліса, Р. Таффлера і Г. Тішоу, Г. Спрінгейта та О. Терещенка суб'єкт господарювання умови не виконував. Z-показники не досягали своїх критичних значень. Це може свідчити про низьку економічну стабільність суб'єкта господарювання та високу ймовірність банкрутства.

Загалом стан ПАТ «МЗМФО» за 2017-2019 рр. можна вважати як нестабільний. Суб'єкт господарювання має деякі проблеми з майновим станом, ліквідністю, фінансовою стійкістю, рентабельністю. Існує ймовірність банкрутства. Однак, ПАТ «МЗМФО» поступово виходить з кризового стану. Можна очікувати подальший розвиток підприємства та підвищення ефективності виробничої діяльності.

2.2. Загальний аналіз системи мотивації на підприємстві

В рамках здійснення соціальної політики на підприємстві проводиться постійна, цілеспрямована робота над вдосконаленням системи оплати та мотивації праці працівників. Розроблено та впроваджено в дію положення, спрямовані на посилення мотивації персоналу, зокрема Положення про оплату та преміювання працівників ПАТ «МЗМФО».

Злагодженій роботі співробітників підприємства сприяють постійне зростання зарплати та зміцнення трудової дисципліни. Всі ці заходи дозволили підприємству витримати конкуренцію на ринку.

Слід вказати, що на підприємстві діє єдина система преміювання, яку спрямовано на підвищення матеріальної зацікавленості працівників, в досягненні встановлених індивідуальних та колективних ключових завдань, що відображають результати діяльності ПАТ «МЗМФО».

Середньомісячна заробітна плата працівників ПАТ «МЗМФО» за 2019 рік зросла на 1,81 тис грн., або на 36,3% і склала 6,79 грн. (табл. 2.8) У реальному обчисленні (з урахуванням інфляції) заробітна плата зросла на 24,1%.

Не дивлячись на зростання заробітної плати чисельність працівників ПАТ «МЗМФО» скорочувалася і становила у 2019 році 81 особу.

Таблиця 2.8

Витрати на оплату праці та середня заробітна плата працівників ПАТ
«МЗМФО»

Показник	Рік			Відхилення	
	2017	2018	2019	2019/2017	2019/2018
Витрати на оплату праці, тис. грн.	4897	5023	6601	1704	1578
Кількість працівників	92	84	81	-11	-3
Середня заробітна плата, тис. грн. на місяць	4,44	4,98	6,79	2,36	1,81

Але, динамка тренду свідчить, що скорочення пригальмувалося та можна очікувати зростання (рис. 2.5).

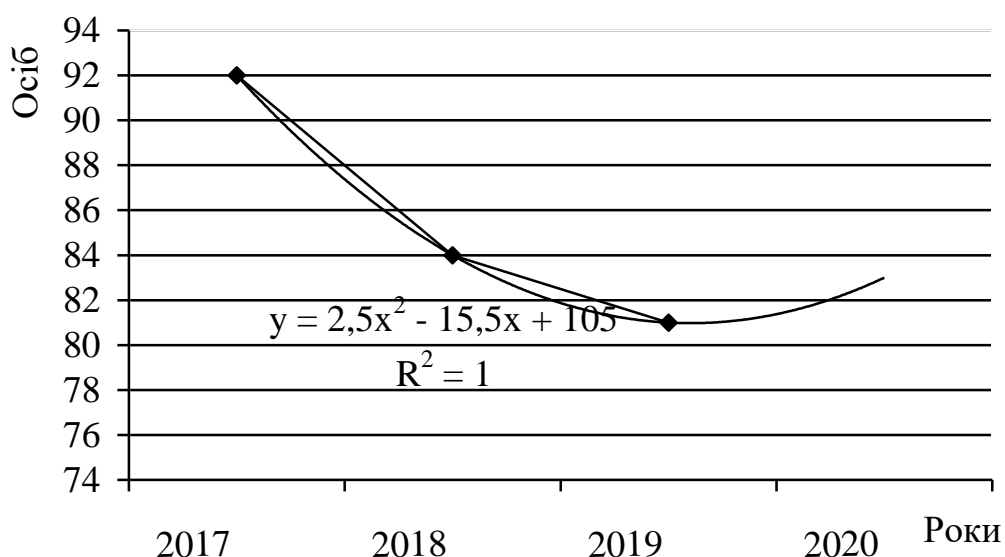


Рис. 2.5. Працівники підприємства ПАТ «МЗМФО» за 2017-2019 рр.

ПАТ «МЗМФО» забезпечує виконання зобов'язань колективного договору, в тому числі в сфері оплати праці: заробітна плата індексується відповідно до індексу споживчих цін на товари та послуги; працівникам, членам їх сімей забезпечується цілий ряд додаткових компенсацій та пільг у сфері трудових відносин, поліпшення умов праці.

Розвиток системи мотивації на підприємстві в першу чергу пов'язано з удосконаленням діючих положень про преміювання працівників різних підрозділів.

Виплата премій на підприємстві ПАТ «МЗМФО» проводиться з фонду оплати праці. Система оплати праці передбачає посадовий оклад та наступні види преміальних виплат:

1. Відрядна премія, яка визначається за результатами роботи за місяць і не обмежується мінімальним та максимальним розміром.

2. Базова премія. За розрахункову одиницю приймається сума, яка вказана в трудовому договорі з працівником або в штатному розкладі, вона виплачується пропорційно відпрацьованому часу з урахуванням існуючого Положення про оплату та преміювання працівників.

3. Одноразова премія за окремі виконані завдання або за особливі досягнення, поліпшення показників діяльності підприємства.

Розмір та порядок виплати премії визначаються директором за поданням керівника відповідного підрозділу. Премії виплачуються одночасно із заробітною платою за відпрацьований час. Підставою для нарахування премії є дані бухгалтерського, оперативного та кадрового обліку. Підставою для виплати премії є наказ про преміювання із зазначенням сум преміювання, підписаний директором підприємства.

Нормативи, плани, показники, що використовуються в Положенні по оплаті та преміюванню працівників, затверджуються директором або іншими працівниками підприємства, уповноваженими директором. Працівникам, прийнятим з випробувальним терміном, переведеним на нову посаду або тимчасово виконуючим обов'язки, премія розраховується відповідно до Положення про оплату та преміювання працівників.

Працівникам, які звільнилися за власним бажанням або за ініціативою роботодавця (за заподіяння шкоди підприємству, порушення трудового розпорядку та виробничої дисципліни) і не пропрацювали повний календарний місяць, премія не нараховується.

Працівнику, який пропрацював неповний календарний місяць та який звільнився у зв'язку з призовом до Збройних сил України, вступом до навчального закладу, виходом на пенсію або звільненням за скороченням

штатів, премія виплачується за фактичні результати праці у відповідному періоді.

При наявності непогашених дисциплінарних стягнень премія не нараховується.

Преміювання працівників проводиться в наступному порядку: зазначена в трудовому договорі з працівником базова премія приймається за розрахункову одиницю при розрахунку преміальної виплати за відповідний період. Розрахунок преміальної виплати проводиться на підставі множення коефіцієнта особистої ефективності та дотримання дисципліни, встановленого Положенням про оплату та преміювання працівників, на розрахункову одиницю.

Розрахунок преміальної виплати проводиться за такою формулою:

$$\text{Премія} = \text{Кефф} * \text{БП},$$

де БП – розрахункова одиниця базової премії, розмір якої визначається в трудовому договорі;

Кефф – коефіцієнт особистої ефективності та дотримання дисципліни, що встановлює ефективність діяльності працівника.

Для деяких категорій працівників за погодженням з директором може бути розроблено Цільову угоду (Положення про оплату та преміювання працівників), згідно з яким встановлюються показники роботи працівника (працівників) та відповідний розмір бонусу і премій.

Коефіцієнт особистої ефективності за рішенням директора може бути зменшений до 0,0 за виробничі упущення:

- невиконання планів робіт, встановлених для працівника в звітному місяці;
- ненадання в термін або неналежне заповнення звітних документів;
- невиконання трудових обов'язків, що виразилося в порушенні вимог законодавства, зобов'язань за трудовим договором, посадових інструкцій, положень, наказів директора, технічного правил;
- порушення правил корпоративної етики;

- невиконання розпоряджень безпосереднього керівника;
- порушення вимог щодо охорони праці, невиконання інструкцій та приписів з техніки безпеки;
- порушення трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку;
- вчинення винних дій (бездіяльності), які спричинили нанесення підприємству збитку.

Коефіцієнт особистої ефективності за рішенням директора може бути збільшений до 2,0 за ефективну роботу в даному місяці або з таких підстав:

- за результатами трудового змагання;
- виконання одноразових завдань, активність, ініціативність, наставництво;
- раціональні пропозиції;
- залучення стратегічно важливих клієнтів.

Коефіцієнт особистої ефективності, застосовуваний при нарахуванні премії, встановлюється безпосередніми керівниками та затверджується наказом директора. При цьому в наказі вказується причина, по якій працівнику встановлюється коефіцієнт особистої ефективності, відмінний від 1,0. Одноразові премії виплачуються з нагоди загальнодержавних та професійних свят, важливих подій в житті підприємства, ювілейних дат працівників тощо.

Такі премії сприяють створенню на підприємстві сприятливого мікроклімату, зміцненню та розвитку корпоративної культури. Випадки застосування даного виду одноразової преміювання визначаються директором підприємства з урахуванням наявних економічних можливостей. Ним же визначається коло премійованих працівників та розміри премій на підставі подання керівників структурних підрозділів. Кожен випадок одноразового преміювання оформляється наказом директора підприємства. Підстави для нарахування щомісячних, одноразових премій (накази, службові записки, розпорядження) подаються на затвердження директору керівниками відповідних підрозділів не пізніше 3-го числа місяця, наступного за звітним.

Контроль за дотриманням Положення про оплату та преміювання працівників здійснює директор. Зміни та доповнення до Положення по оплаті та преміюванню працівників затверджуються наказом директора.

2.3. Оцінка стану мотивації персоналу підприємства

ПАТ «МЗМФО» будує відносини з працівниками на основі взаємної поваги. Працівники поділяють спільні цінності. Крім того, сумлінно виконують свої зобов'язання. Підприємство несе відповідальність перед працівниками, що передбачає виконання ряду положень (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Відповідальність ПАТ «МЗМФО» перед працівниками

№	Відповідальність
1	Дотримання вимог законодавства, в тому числі трудового законодавства, колективного договору на відповідний період, трудових договорів з працівниками, нормативних документів ПАТ «МЗМФО» і прийнятих ним цільових програм.
2	Забезпечення стабільної та гідної заробітної плати, умов охорони праці, збереження здоров'я і виробничої безпеки відповідно до вимог законодавства та нормативних документів ПАТ «МЗМФО».
3	Надання соціального забезпечення, медичної допомоги та інших елементів корпоративної соціальної захисту в рамках програм, що реалізуються ПАТ «МЗМФО», надання матеріальної та соціальної підтримки при звільненні працівників.
4	Розвиток та вдосконалення системи навчання, мотивації та оцінки потенціалу працівників ПАТ «МЗМФО».
5	Підтримка ініціатив та прагнень працівників до саморозвитку, підвищенню і розвитку корпоративних компетенцій, виконання складних завдань.
6	Забезпечення рівних прав та можливостей всім особам при прийомі на роботу і при побудові кар'єри, незалежно від статі, віку, раси, національності, мови, походження, майнового і посадового становища, місця проживання, релігійних і політичних переконань.
7	ПАТ «МЗМФО» проявляє толерантне ставлення до ідеологічних, особистісних та фізіологічних відмінностей працівників.
8	Дотримання конфіденційності і забезпеченні захисту персональних даних працівників, повазі їх особистої свободи, особистого часу і права людини, недопущення будь-якого втручання в приватне життя працівників.
9	Забезпечення належної якості корпоративної інформації, поширюваної як всередині ПАТ «МЗМФО», так і поза організацією.

Оцінку рівня мотивації можна здійснювати використанням різних методик. Наприклад, тестового комплексу «Структура трудової мотивації», мотиваційного профілю, методики Ф. Херцберга. Досить часто використовують типологічну модель В.І. Герчікова. Вона передбачає визначення рівня мотивації з використанням складного апарату типології. Опитування дозволяє виявити найбільш та найменш ефективні методи стимулювання. Дана методика дозволяє отримувати досить об'ємні результати і характеристики, але в той же час доступний для ручної обробки результатів анкетування.

В опитуванні брало участь 29 чоловік. У дану кількість входили: керівники та фахівці – 8 осіб; виробничо-допоміжний та обслуговуючий персонал – 22 чоловік. Слід вказати, методика передбачає поділ питань на п'ять блоків. Кожен блок дозволяє отримувати досить комплексну інформацію щодо певного напрямку мотивації (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Зміст блоків методики оцінки

Блок	Зміст блоку
1	Відображає рівень задоволеності первинних потреб, що проявляється як в формах матеріального, так і в формах нематеріального стимулювання
2	Показує керівний аспект та значимість його впливу на працівників організації, що виражається в таких характеристиках, як потреба в управлінні, впевненість у збереженні робочого місця
3	Показує ступінь потреби в спілкуванні, яка реалізується всередині колективу.
4	Дозволяє відобразити орієнтацію на кар'єрне зростання.
5	Дозволяє побачити потреби працівників в самореалізації і розкриття власних можливостей і здібностей

Блок 1. Всі питання блоку, а також співвідношення відповідей наведено в табл. 2.11. Переважання відповідей «Ні» за цим блоком дозволяє побачити, що первинні потреби, в основному виражаються в матеріальній формі та психологічній потребі в комфорті. Працівники не до кінця задоволені обстановкою, необхідно орієнтуватися на підвищення рівня задоволеності.

Переважання відповідей «Так» показує достатню ступінь задоволеності.

Таблиця 2.11

Ступінь задоволеності первинних потреб (блок 1)

№	Питання	Так	Ні
1	На інших підприємства рівень заробітної плати та умови роботи порівняно кращі, ніж на нашому підприємстві	13	16
2	Досягнення результатів вимагає істотних моральних та психологічних зусиль	18	11
3	Приходиться замислюватися про те, як підвищити рівень заробітної плати	21	8
4	Психологічний комфорт в колективі низький, складно спілкуватися	8	21
5	Чи відсутня оплата за разові роботи	20	9
6	Керівництво думає про умови, в яких працюють люди	5	24
7	Коли колектив досягає рівня, що перевищує планові значення, він отримує премію	27	2
	Разом	112	91

Таким чином, отримані відповіді дозволяють побачити, що загальна кількість відповідей «Так» – 112, «Ні» – 91. Співвідношення на діаграмі показують, що також в основному переважають відповіді «Так», причому дуже яскраво виражений розрив в питанні 8 (рис. 2.6).

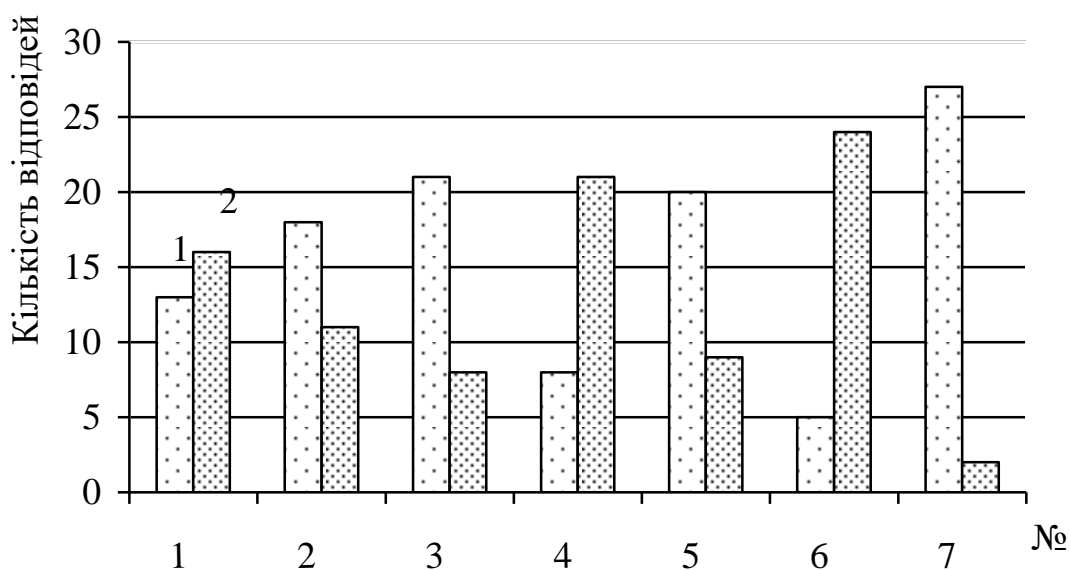


Рис. 2.6. Співвідношення відповідей «Так», «Ні» (блок 1)

1 – Так.

2 – Ні.

Істотні розриви з переважанням відповідей «Так» проявляються в питаннях 3 і 7. Отже, ступінь матеріальної мотивації є досить високим. Працівники суб'єкта господарювання отримують свою заробітну плату. Крім того, їм оплачуються позапланові роботи. Однак, має місце психологічне перевантаження. Працівники підприємства працюють в досить напруженій обстановці. Отже, матеріальна мотивація досить дієва. Керівництву слід працювати у напрямку підвищення психологічного комфорту.

Блок 2. Відповіді «Ні» показують, що працівник готовий на ризик. Співвідношення відповідей «Так» і «Ні» працівників підприємства наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Визначення значущості управління (блок 2)

№	Питання	Так	Ні
1	Не дуже високий ступінь впевненості на робочому місці	3	26
2	Працівники чітко поінформовані про свою компетенцію в рамках робочого місця	0	29
3	Соціальна політика підприємства не задовольняє	17	12
4	Керівники не розуміють, що гарантія робочого місця забезпечується рівнем конкурентоспроможності організації в цілому	7	22
5	Працівники не зовсім точно розуміють очікування з боку керівників	3	26
6	Працівники очікують похвали	28	1
7	Працівники повністю проінформовані про соціальну політику організації	8	21
8	Співробітники хотіли б знати, як результати роботи впливають на успіх діяльності підприємства	16	13
	Разом	98	163

Практично у всіх питаннях, що дали працівники, переважає «Ні». Виняток становлять питання 3, 6 та 8. Переважає суттєво негативний вибір. Соціальну політику суб'єкта господарювання розглядають як задовільну лише 13 осіб. Натомість, як незадовільну – 16 осіб. Даний розрив показує певну

відсутність нематеріальних впливів на працівників підприємства. В цілому працівники підприємства відчувають соціальну впевненість. Але, це пов'язано здебільшого з економічно-соціальним аспектом діяльності суб'єкта господарювання. В цілому, нематеріальна мотивація працівників виражена досить слабо. А отже, необхідно реалізувати комплекс заходів з метою забезпечення взаємодії керівництва та працівників.

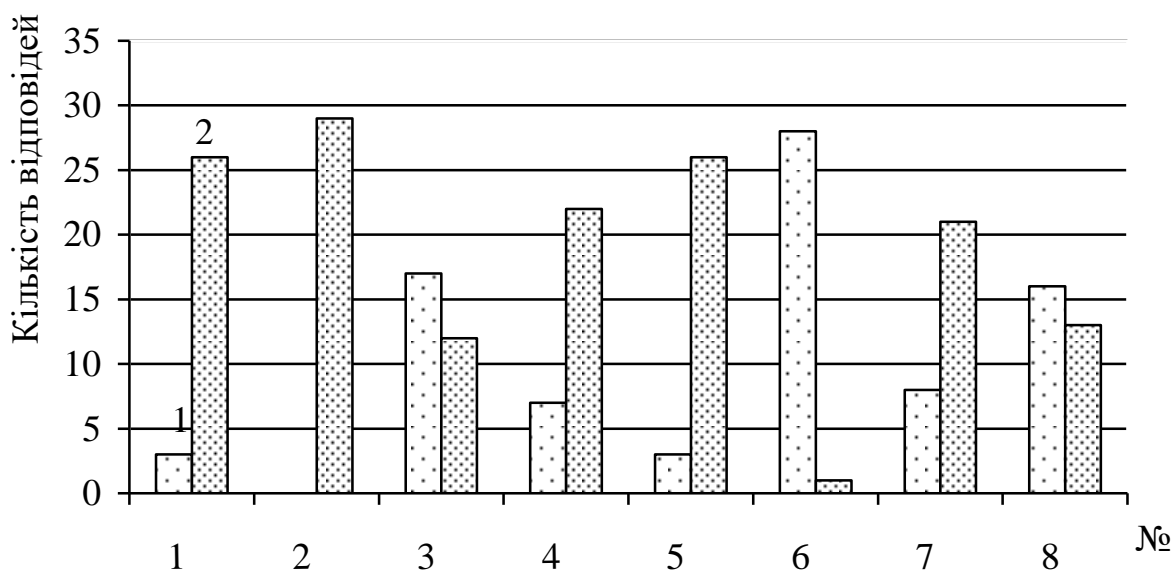


Рис. 2.7. Співвідношення відповідей «Так», «Ні» (блок 2)

1 – Так.

2 – Ні.

Блок 3. Переважання відповідей «так» показує, що працівник практично не має гострої потреби в спілкуванні в колективі. Вважається, що велика частина людей є індивідуалістами. Співвідношення відповідей працівників підприємства «Так» і «Ні» наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Потреба в спілкуванні (блок 3)

№	Питання	Так	Ні
1	У колективі, в якому я працюю, дуже мало розмовляють один з одним	15	14
2	Співробітники, в основному, за те, щоб вони частіше збиралися разом після роботи	8	21
3	Мені не подобається нерішучий стиль керування	3	26
4	Керівник повинен відповідати за хороший клімат в колективі	8	12

Продовж. табл. 2.12

5	На роботі ми все повинні дружелюбно розмовляти один з одним	18	11
6	Результати моєї роботи були б набагато краще, якби в нашому колективі все частіше приходили до згоди з особистих питань	29	0
7	Керівництву слід дбати про те, щоб ми добре взаємодіяли як колектив	27	2
8	Товариство в нашому колективі слабо виражено	24	5
9	Співробітники радіють, коли їх хвалять	29	0
10	Якщо співробітник бачить, що його робота потрібна підприємству, він краще працює	15	14
11	Керівник повинен визнавати співробітників. Він повинен більше розмовляти з ними	21	9
	Разом	197	114

Кількість відповідей «Так» становить 197. У той же час, кількість відповідей «Ні» становить 114. Спостерігається суттєва різниця (рис. 2.8). Працівники не надто потребують спілкування. Отже, їм достатньо простих поточних розмов, а також обговорень.

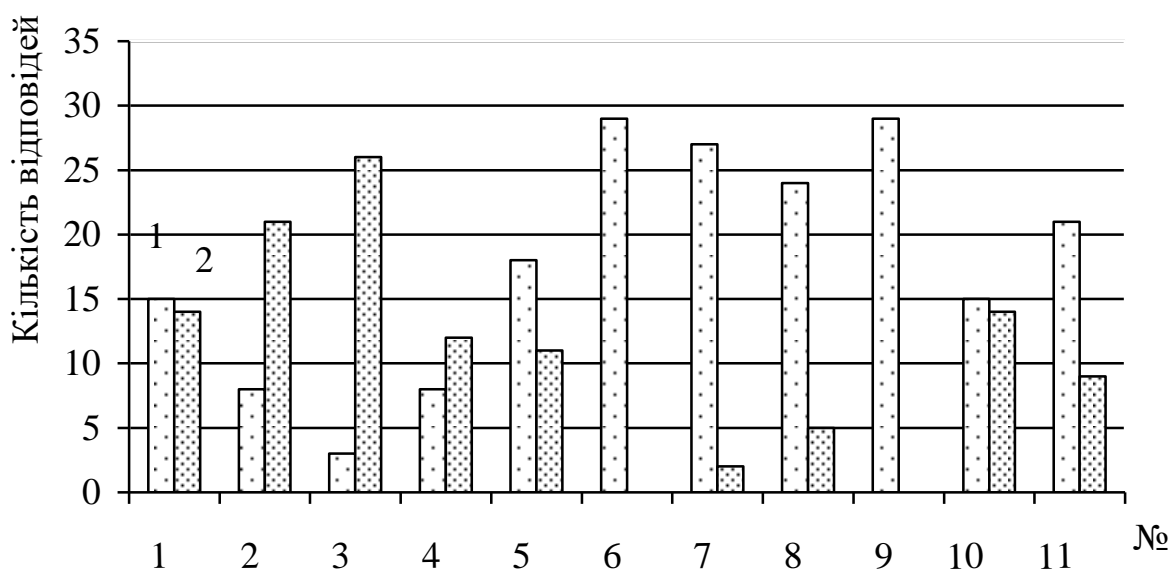


Рис. 2.8. Співвідношення відповідей «Так», «Ні» (блок 3)

1 – Так.

2 – Ні.

Повертаючись до результатів якісного складу трудових ресурсів, необхідно відзначити, що велика частина працівників ПАТ «МЗМФО» – чоловіки, що визначено специфікою діяльності організації. Як відомо,

чоловіки менше, ніж жінки, відчують потребу в спілкуванні, потребу в розмовах, а отже результати даного опитування визначені досить об'єктивними причинами.

Однак, явна різниця визначена в питаннях 6, 7, 9. Переважають відповіді «Так», тому на підприємстві ПАТ «МЗМФО» необхідно забезпечити поле взаємодії та комунікації для працівників. Оскільки, це природна людська потреба – обговорити щось, прийти до спільного рішення, висловити власну точку зору.

Блок 4. Співвідношення даного блоку відповідей «Так» і «Ні» наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Прагнення до побудови кар'єри (блок 4)

№	Питання	Так	Ні
1	Співробітники прагнуть зробити кар'єру на підприємстві	20	9
2	Потрібно частіше говорити про те, що результати роботи співробітника оцінені по достоїнству	19	10
3	Суб'єкт господарювання повинен надавати більше можливостей для просування по службі	17	11
4	На підприємстві не вистачає системи стимулювання, яка давала б співробітникам стимул для роботи в якості підвищення	29	0
	Разом	85	30

Результати опитування свідчать, що майже всі працівники ПАТ «МЗМФО» орієнтовані на кар'єрний ріст. Спостерігається велика різниця між «Так» і «Ні» (рис. 2.9). Необхідно певним чином розширювати зони відповідальності. Крім того, створювати ефективну систему просування по кар'єрних сходах, надавати шанс на розбудову власної кар'єри.

Блок 5. Чим більше відповідей «Так», тим гірша ситуація. Відповідно, співвідношення відповідей працівників підприємства «Так» і «Ні» наведено в табл. 2.14.

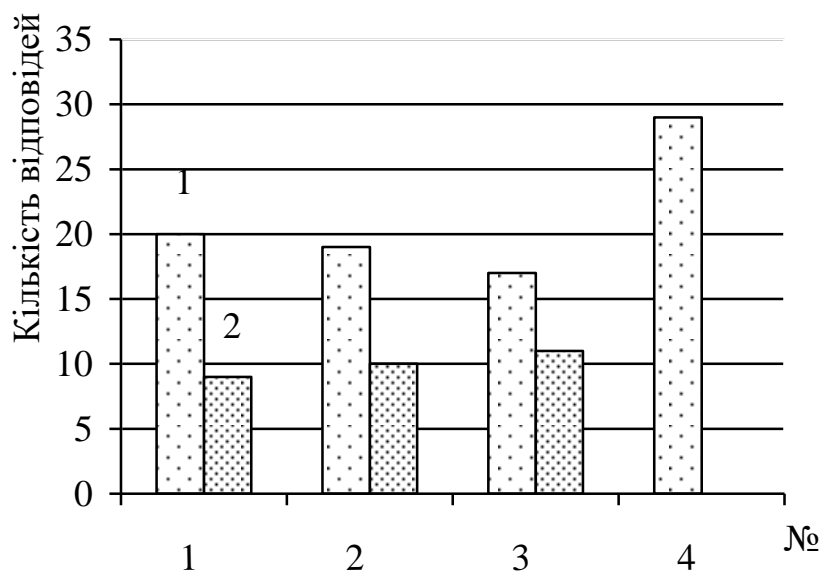


Рис. 2.9. Співвідношення відповідей «Так», «Ні» (блок 4)

1 – Так.

2 – Ні.

Спостерігається знову суттєва різниця (рис. 2.10). Результати анкетування свідчать, що робота досить регламентована. Виробничий процес є чітко керованим. Слід вказати, що працівники діють в точно окреслених межах. Але це не дозволяє їм проявити себе, реалізувати свій накопичений досвід на підприємстві. Можливості для самореалізації працівників практично відсутні. Необхідно запустити механізми внутрішньої мотивації, створити умови для самореалізації.

Таблиця 2.14

Потреби працівників в самореалізації та розкритті власних можливостей, здібностей

№	Питання	Так	Ні
1	Я вважаю свою роботу не цікавою	8	21
2	Кожен день я намагаюся виконувати свою роботу на підприємстві найкращим чином	5	24
3	Коли я ввечері йду додому, я пишаюся тим, що зробив	0	29
4	Співробітники відчують себе непотрібними	2	27
5	Багато хто вважає, що навколо занадто багато командують	27	2
6	Співробітники не можуть по-справжньому розкрити собі	19	10

Продовж. табл. 2.14

7	Робота повинна бути різноманітніше	8	21
8	При виконанні роботи має надаватися більше свободи	4	25
	Разом	73	159

Таким чином, можуть бути виділені мотиваційні механізми, які діють зараз та розвинені досить добре, або, навпаки, мають низьку ефективність. В організації виражений механізм матеріального стимулювання працівників, рівень заробітної плати не високий, але дозволяє задовольняти поточні потреби. Звичайно, середня заробітна плата нижче, ніж на підприємствах м. Миколаєва, але вище заробітної плати, яку отримують працівники більшості інших виробничих підприємств. У працівників висловлено бажання підвищення заробітної плати, але це природний момент економічних відносин.

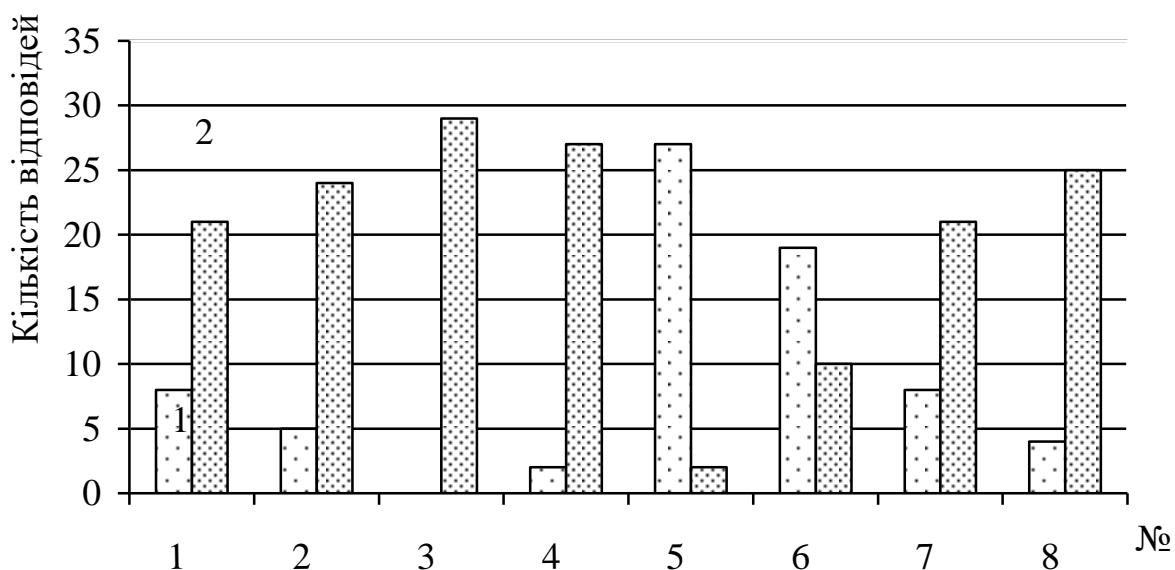


Рис. 2.10. Співвідношення відповідей «Так», «Ні» (блок 5)

1 – Так.

2 – Ні.

Однак, необхідно відзначити, що рівень заробітної плати та матеріальні стимули - це система матеріальної мотивації. Нематеріальна мотивація проявляється, в зацікавленості працівників у роботі, що не підкріплюється коштами для них. Результати обробки дозволяють побачити, що нематеріальна система мотивація розвинена слабо: люди не бачать можливостей кар'єрного зростання, не завжди можуть реалізуватися як професіонали, комунікаційне

поле взаємодії досить слабе, люди не розвивають спілкування і не завжди можуть побудувати діалог, що проявляється в нездатності вирішувати організаційні проблеми спільно.

Висновки до розділу 2

1. ПАТ «МЗМФО» виробляє мастильне обладнання та фільтри, його фінансово-економічний стан у 2017-2019 рр. можна вважати як нестабільний. Суб'єкт господарювання має деякі проблеми з майновим станом, ліквідністю, фінансовою стійкістю, рентабельністю. Існує ймовірність банкрутства. Однак, ПАТ «МЗМФО» поступово виходить з кризи. Можна очікувати подальший розвиток підприємства та підвищення ефективності виробничої діяльності.

2. В рамках здійснення соціальної політики на підприємстві проводиться постійна, цілеспрямована робота над вдосконаленням системи оплати та мотивації праці працівників. Середньомісячна заробітна плата працівників ПАТ «МЗМФО» за 2019 рік зросла на 1,81 тис грн., або на 36,3% і склала 6,79 грн. У реальному обчисленні (з урахуванням інфляції) заробітна плата зросла на 24,1%. Не дивлячись на зростання заробітної плати чисельність працівників ПАТ «МЗМФО» скорочувалася і становила у 2019 році 81 особу.

3. Результати оцінки стану мотивації персоналу підприємства свідчать, що в організації виражений механізм матеріального стимулювання працівників, рівень заробітної плати не високий, але дозволяє задовольняти поточні потреби. Звичайно, середня заробітна плата нижче, ніж на підприємствах м. Миколаєва, але вище заробітної плати, яку отримують працівники більшості інших виробничих підприємств. Нематеріальна система мотивація розвинена слабо: люди не бачать можливостей кар'єрного зростання, не завжди можуть реалізуватися як професіонали, комунікаційне поле взаємодії досить слабе, люди не розвивають спілкування і не завжди можуть побудувати діалог, що проявляється в нездатності вирішувати організаційні проблеми спільно.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Комплекс заходів щодо удосконалення системи мотивації праці

На основі проведеного дослідження системи мотивації персоналу ПАТ «МЗМФО» можна зробити висновок, що дана система потребує вдосконалення з урахуванням нових підходів та тенденцій менеджменту, а також з урахуванням міжнародного досвіду. Можна запропонувати такі основні напрями розвитку системи стимулювання персоналу: використання соціально-психологічних факторів в мотивації персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, застосування нових стимулюючих форм оплати праці, наприклад впровадження системи КРІ (розглянуто у параграфі 3.2).

Для більш ефективного вдосконалення існуючої системи мотивації необхідно максимально використовувати наявні у підприємства позитивні моменти та постаратися найбільш оперативно усунути фактори, що викликають несприятливі для співробітників в цілому наслідки.

Слід вказати, що в ході проведеного дослідження було виявлено, що варто звернути увагу на незадоволеність працівників можливістю просування по кар'єрних сходах. Тому запропоновано розробити положення про кар'єру.

Дослідження соціально-психологічних методів стимулювання персоналу показало, що не розвинена організаційна культура, відсутня система управління конфліктами, також було виявлено, що колектив не згуртований.

Таким чином, спираючись на все вищесказане, керівництву ПАТ «МЗМФО» слід дотримуватися наступних напрямків мотивації праці та управління персоналом:

- раціональне співвідношення організаційно-адміністративних і економічних методів стимулювання персоналу;
- встановити чіткі цілі та завдання, нормативи, положення про

преміювання, положення про кар'єру;

- зв'язати соціальні послуги з виробничими результатами працівника;
- дати оцінку індивідуальному внеску кожного співробітника в результати діяльності фірми на основі регулярної зворотного зв'язку;
- регулярно проводити анкетування серед співробітників підприємства, виявляючи тим самим їх побажання та прагнення, а також врахування потреб;
- забезпечити можливість для зростання співробітників та розкриття їх потенціалу;
- компенсувати витрати зусиль співробітників справедливою винагородою;
- створити сприятливий психологічний клімат в компанії, підвищити організаційну культуру.

Проаналізувавши міжнародні методи мотивації персоналу, можна припустити, що для досягнення стимулювання потрібного ступеня ефективності необхідно доповнити передбачувану схему матеріального стимулювання адекватними соціально-психологічними заходами стимулювання: стимулювання на основі вираження суспільного визнання, створення кімнат відпочинку, оптимізація робочих місць, заходи щодо підвищення безпеки праці.

Таким чином, на підставі проведеного дослідження мотивації працівників ПАТ «МЗМФО» можна виділити резерви посилення ролі і місця мотивації праці на підприємстві, реалізацією яких і можуть займатися менеджери організації.

Система морального стимулювання в даний час втратила свою популярність, проте система заохочень нагородами, відзнаками, грамотами та іншими символами уваги може стати досить дієвим методом мотивації праці працівників.

Отже, для максимального ефекту моральних стимулів необхідні: індивідуальний підхід (знання переваг); широкий спектр всіляких заходів

стимулювання; їх поєднання з моральними формами стимулювання праці.

В якості заходів такого роду може бути проведення спортивно-масових заходів, щорічних конкурсів профмайстерності, надання за досягнуті результати звання заслуженого працівника підприємства з подальшим поданням до обласних та міністерських грамот-нагороджень, для присвоєння звання ветеран праці.

Позитивний психологічний настрій на трудову діяльність створюють умови праці. Для розвитку даного способу мотивації будемо ґрунтуватися на європейському досвіді та розробимо проект по установці в організації автоматів зі снеками та кави. Коли умови праці досить хороші, працівники не акцентують на цьому свою увагу, якщо вони погані це різко знижує продуктивність праці, тобто увага працівників перемикається на цей факт. Хороші умови праці підсилюють мотивацію не суттєво, тоді як погані умови різко її знижують.

Можливо ввести естетичний та частково соціально-психологічний фактор – виділити приміщення, що не використовується, та переобладнати його в кімнату відпочинку, тобто створити рекреаційну зону. На більшості європейських та американських підприємствах вже протягом довго часу практикується створення рекреаційних зон для персоналу, що позитивно позначається на мотивації працівників.

Сприятлива обстановка в колективі позитивно впливає на роботу колективу. Хороший психологічний клімат характеризується високим ступенем довіри членів колективу, вимогливістю один до одного, згуртованістю, психологічною сумісністю. На деяких підприємствах ступінь задоволеності психологічним кліматом є досить високим, а в інших – ця проблема потребує вирішення. Спільна праця при сприятливому кліматі в колективі – це фактор, що підсилює мотивацію співробітників, так стверджує відомий психолог Ф.Херцберг.

Групова робота – одна з особливостей на підприємстві, тому поліпшенню психологічного клімату керівництво повинно приділяти

достатньо уваги.

У створеній кімнаті відпочинку можна проводити «гуртки-зустрічі» за інтересами. Можна запрошувати лекторів. Для вибору тем вечорів можна провести опитування працівників.

Також однією з проблем є те, що до характерних особливостей прямого впливу відноситься безпосередній зв'язок керівника та підлеглого. Однак в цілому прямий вплив в кінцевому рахунку веде до пасивності підлеглих, а іноді і до прихованого нерозуміння. У вирішенні даної проблеми найбільш ефективними будуть прямі методи впливу, які здійснюються за допомогою постановки задачі та створення мотивуючих умов. Чим краще система економічного стимулювання, тим чіткіше вона повинна бути прописана в адміністративних актах, розпорядженнях, наказах, інструкціях. Повинна бути зрозумілою та доведеною до рядового співробітника керівництвом. Необхідне раціональне співвідношення організаційно-адміністративних та економічних методів стимулювання персоналу. З урахуванням вітчизняного менталітету для цього необхідно розробити положення про преміювання, яке повинно бути доведено до кожного співробітника компанії та відображати конкретні суми, відсотки преміальних винагород, річні виплати тощо.

Премія є компенсацією не просто за виконання своїх щоденних трудових обов'язків, а за більш професійну та ефективну працю, за кращу організацію процесу, що дозволяє працівнику досягти додаткових виробничих результатів. Розмір премії буде прописаний в твердій сумі або як процентне відношення до деякої бази. Розробка проекту вдосконалення системи мотивації буде здійснюватися, ґрунтуючись на наступних принципах: усунення існуючих проблем; оптимального поєднання організаційно-адміністративних та матеріальних методів; принципів компенсаційної політики; економічної ефективності; сприяння розвитку таких якостей співробітників як, творчий підхід та активний пошук додаткових можливостей для процвітання підприємства, формування нового соціального пакету, стабілізація психологічного клімату.

Після розробки основних елементів вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві ПАТ «МЗМФО», наступний етап - впровадження та реалізація заходів.

Після чого буде дана оцінка соціально-економічної ефективності запропонованої програми та буде виявлено наскільки досягли бажаного результату. У разі благополучного впровадження, реалізація пропонуваніх заходів дозволить поліпшити мотивацію співробітників та підвищити ефективність їх роботи, що в свою чергу призведе до суттєвого зростання доходів підприємства.

Основні елементи нової системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві ПАТ «МЗМФО» (рис. 3.1):

1. Підвищення ролі організаційно-адміністративних методів управління. Недолік адміністративних методів управління полягає в тому, що вони орієнтуються на досягнення заданої результативності, а не на її безмежне зростання, заохочують старанність, а не ініціативу.

До характерних особливостей прямого впливу відноситься безпосередній зв'язок керівника та підлеглого. Однак в цілому прямий вплив, в кінцевому рахунку, веде до пасивності підлеглих, а іноді і до прихованого нерозуміння. У вирішенні даної проблеми найбільш ефективними будуть прямі методи впливу, які здійснюються за допомогою постановки задачі та створення стимулюючих умов. Чим буде краще система економічного стимулювання, тим чіткіше вона повинна бути прописана в адміністративних актах, розпорядженнях, наказах, інструкціях і тим більше зрозуміліше повинна бути доведена до рядового співробітника керівництвом.

Основні напрямки роботи:

- 1) Відстеження та врахування потреб персоналу (проведення анонімного анкетування з метою виявлення потреб персоналу).
- 2) Узгодження цілей персоналу з цілями підприємства.
- 3) Планування кар'єри співробітників.

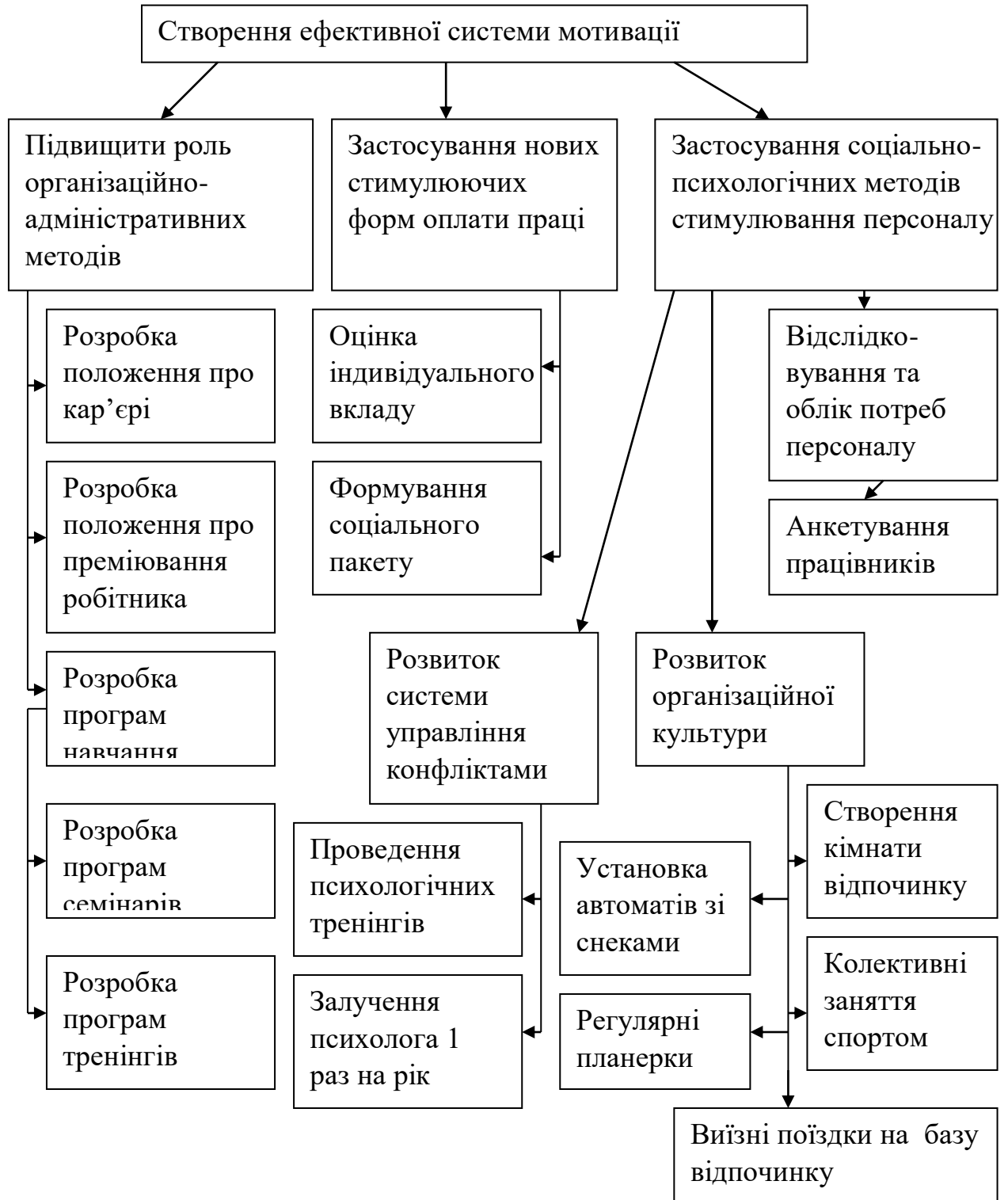


Рис. 3.1. Структура вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві

2. Одним з важливих результатів роботи підприємства в напрямку соціальної політики є наявність соціального пакета як візитної картки організації. Співробітнику підприємства необхідно відповідати вимогам та

грамотно виконувати свої посадові обов'язки, а за це роботодавець надає працівнику певний набір соціальних благ.

У ПАТ «МЗМФО» соціальний пакет складається з самого необхідно переліку, який досить вузький та включає в себе тільки медичну страховку, доплату за нещасні випадки. Оскільки, організація не готова фінансово розширювати ці можливості, через наявність збитків. З метою збільшення економічної віддачі від соціального пакета підприємство має намагатися пов'язати соціальні послуги з виробничими результатами працівника. Відповідно, чим вище продуктивність праці кожного працівника, тим активніша участь в доходах підприємства. Можна запропонувати соціальний пакет, який відображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Можливий соціальний пакет працівників ПАТ «МЗМФО»

Соціальні виплати	Розмір одноразової виплати (грн.)
Навчання у вищому навчальному закладі (один раз на рік)	до 50%
Медична страховка	до 5000
Кредит на невідкладні потреби (не частіше, ніж раз на три роки)	до 15000
Народження дитини	10000
Шлюб	15000
Доплати при нещасних випадках	до 10000
Оплата путівок на санітарно-курортне лікування	до 20%
Придбання подарунків на свята	до 500
Вихід на пенсію	до 15000

При розгляді стимулюючих засобів, що застосовуються на підприємстві ПАТ «МЗМФО» видно, що їх недостатньо, щоб співробітники відчували себе захищеними, вони не в повній мірі отримують турботу про себе з боку керівництва. Розробка нового соціального пакету на основі коштів від укладення нових договорів, дозволить задовольнити потребу працівників у безпеці, а також вирішити деякі матеріальні проблеми своїх співробітників. Запропонований соціальний пакет сформував би додаткову внутрішню

мотивацію та привабливість самої організації, лояльність до неї з боку співробітників. Але чекати такого пакета соціальних вигод від роботодавця, не докладаючи зусиль з боку співробітників, було б не зовсім справедливо. Тому при формуванні додаткового преміального фонду від участі співробітників у прибутках ПАТ «МЗМФО» дасть можливість реалізувати даний соціальний пакет.

3. Розширення використання соціально-психологічних факторів у стимулюванні персоналу. Нерідко керівники організацій сприймають соціальну політику як фінансовий тягар. Така ситуація складається через те, що соціальна політика випереджає розвиток самої організації. Слід розвивати горизонтальні зв'язки, які носять як формальний, так і неформальний характер, це буде заповнювати недолік інформації та сприяти взаємозбагаченню знаннями щодо ситуації.

Для поліпшення роботи в команді та згуртованості колективу були запропоновані наступні заходи: створення кімнати відпочинку; колективне заняття спортом у вихідні; виїзд на базу відпочинку 2 рази в рік; організація корпоративів на свята. Відповідно до проектної структури управління для вирішення поставленої мети, а саме створення ефективної системи мотивації персоналу, створено спеціальну робочу групу менеджерів підприємства.

Відобразимо організаційну структуру на рис. 3.2.

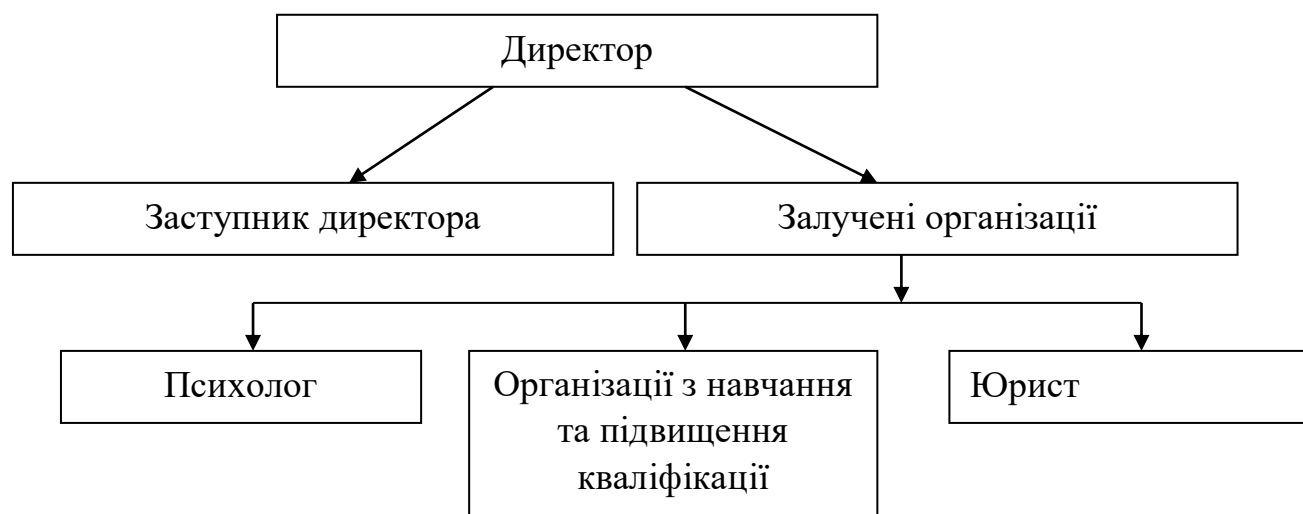


Рис. 3.2. Організаційна структура проекту «Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві»

Згідно з представленими вище завданнями та організаційною структурою, складемо матрицю відповідальності виконання робіт проекту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця відповідальності виконання робіт проекту «Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві»

Роботи	Директор	Психолог	Заступник директора	Організації з навчання та підвищення кваліфікації	Юрист
1. Розробка програм навчальних семінарів	К		У	В	
2. Розробка навчальних тренінгів	В		К	В	
3. Анкетування працівників	В		У		
4. Формування соціального пакету	В		К		
5. Створення положення про преміювання працівників	У		К		В
6. Установка автоматів зі снеками та кави	К		В		
7. Оцінка індивідуального вкладу кожного працівника	К		В		
8. Проведення психологічних тренінгів	У	В			
9. Створення кімнати відпочинку	В		К		
10. Колективне заняття спортом у вихідні дні	В		К		
11. Вийзні поїздки на базу відпочинку 2 рази в рік	В		К		

Продовж. табл. 3.2

12. Проведення планерок	В		К		
13. Організація корпоративів на свята	У		В		

Де: В – Виконання. У – Узгодження. К – Контроль.

Для наочної ілюстрації календарного плану, створення ефективної системи мотивації персоналу зобразимо графік (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Графік проекту «Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві»

Роботи	Дати
1. Розробка програм навчальних семінарів	1 липня – 31 серпня
2. Розробка навчальних тренінгів	1 липня – 31 серпня
3. Анкетування працівників	31 жовтня – 31 грудня
4. Формування соціального пакету	31 липня – 31 жовтня
5. Створення положення про преміювання працівників	1 липня – 31 серпня
6. Установка автоматів зі снеками та кави	31 липня – 30 вересня
7. Оцінка індивідуального вкладу кожного працівника	31 жовтня – 30 листопада
8. Проведення психологічних тренінгів	31 серпня – 31 жовтня
9. Створення кімнати відпочинку	1 липня – 31 жовтня
10. Колективне заняття спортом у вихідні дні	1 липня – 31 грудня
11. Виїзні поїздки на базу відпочинку 2 рази в рік	1 липня – 31 серпня
12. Проведення планерок	1 липня – 31 грудня
13. Організація корпоративів на свята	1 грудня – 31 грудня

Система мотивації на основі ключових показників ефективності встановлює на підприємстві так звану соціальну справедливість в оплаті праці. Той хто прикладає найбільші зусилля, той отримує найбільш вагомий результат, відповідно підвищену зарплату. Таким чином, зберігаючи загальний рівень оплати праці, можна ефективно утримувати цінних працівників на підприємстві.

Система оплати, сформована на основі ключових показників ефективності, дозволяє підприємству значну частину оплати праці персоналу

перевести в змінну частину зарплати, поставивши її в залежність від підсумків роботи. Таким чином, фонд оплати праці з джерела витрат перетворюється на засіб підвищення ефективності роботи та мотивації для співробітників.

3.2. Застосування ключових показників ефективності як основний захід удосконалення системи мотивації праці

КРІ – це певні показники, завдяки яким стає набагато простіше зрозуміти, які дії варто виконувати для підвищення ефективності. При цьому ефективність являє собою не тільки кількість дій, проведених за певний часовий проміжок, але і користь, яку підприємство отримало від роботи окремого співробітника.

У загальному вигляді розрахунок ефективності відбувається за формулою:

Ефективність = Отриманий результат / Витрати.

Будь-яка оцінка ефективності трудової діяльності співробітників завжди базується на чітко визначених критеріях та індикаторах. Дані критерії для кожної посади різняться, і визначаються, часом, виходячи з поставлених керівником цілей або очікуваних від співробітника результатів. На реалізацію цих цілей орієнтовані мотиваційні функції всіх методик оцінки ефективності роботи співробітників організації, адже саме ці заздалегідь певні цілі визначають і задають параметри очікуваного ефекту.

Кінцевий результат повинен бути заздалегідь визначений для кожного робочого місця на підприємстві, але співробітник в рамках однієї посади може суміщати кілька виробничих функцій. КРІ же визначається виходячи від поняття мети і, так як цілей може бути декілька, відповідно і КРІ для однієї посади може бути кілька.

В табл. 3.4 наведено групи КРІ з метою виявлення адекватних їй мотиваційно-орієнтуючих функцій, здатних активізувати та скорегувати діяльність працівників організації.

Співвідношення груп КРІ з загальними мотиваційними орієнтирами

Група КРІ	Показники	Напрямок мотивації
Цільові	Виконання плану Обсяги продажу Індекс задоволеності споживача Ступінь зниження витрат на просування продукції Ступінь зниження витрат на продаж одиниці продукції	Досягнення поставленої мети, тобто може бути: - максимізація результату - мінімізація витрат - орієнтація на якість.
Процесні	Тривалість опрацювання запиту клієнта Частка порушень вимог до управління маркетингом Середня тривалість підбору співробітників	Орієнтація на якість. Мінімізація витрат
Проектні	Середня рентабельність проекту Відсоток проектів, виконаних в строк Задоволеність клієнта, після завершення проектів Відсоток проектів, що відповідають вимогам попиту Кількість відхилень від проекту Кількість людино-годин, витрачених на розробку проекту Терміни реалізації проекту Норматив по бюджету і інші.	Максимізація результату Мінімізація витрат Орієнтація на якість
Зовнішні	Зміни ринкової кон'юнктури Рівень цін на ринку Привабливість галузі	Максимізація результату

КРІ є загальними. Досить 3-5 чітко визначених та зрозумілих показників. Основна вимога полягає у можливості просто та швидко виміряти їх. В даний час застосування схеми КРІ стає все популярною мірою. Реалізуючи її, важливо дотримуватися деяких принципів. Показники повинні бути реалістичними, прозорими та зрозумілими. Коли людина знає, чого від нього хочуть, він в змозі приносити більше користі, сприяючи, тим самим, процвітанню підприємству. Як правило, завдання у роботі компанії за системою КРІ єдині, тільки методи практичного здійснення різні [49].

Для розрахунку інтегральної оцінки діяльності, необхідно розмірність всіх показників, кожен з яких відображає ефективність з того чи іншого напрямку діяльності, звести до однієї одиниці виміру, наприклад до %. І через інтегральну оцінку (за певними формулами) визначити показники ефективності. Ваги оцінки у відсотках визначається виходячи з важливості для цілей підприємства процесів [28].

Впровадження КРІ на підприємстві вирішує важливі завдання. Згідно з даними останніх досліджень, впровадження оплати праці персоналу за ключовими показниками ефективності підвищує ефективність роботи співробітників мінімум на 10%, в середньому на 20-30%

Система мотивації, орієнтована на стратегію, в кінцевому підсумку складається з набору ключових показників ефективності, за виконання яких співробітник відповідає, і оцінка їх виконання впливає на підсумкову оплату праці. Наша мотиваційна формула оплати праці має вигляд: Заробітна плата = фіксована частина (оклад) + змінна частина. На відміну від фіксованої заробітної плати, змінна частина оплати на базі КРІ стимулює більш якісне виконання функціональних обов'язків працівників та сприяє швидкому досягненню стратегічних цілей підприємства. [13]

При розробці КРІ на ПАТ «МЗМФО» слід враховувати такі вимоги:

- збалансованість кількісних та якісних показників;
- реалістичність, чіткість, зрозумілість, доступність та вимірність показників, максимально можлива об'єктивність показників.

КРІ повинні бути прописані у внутрішньому наказі про мотивацію персоналу, в якому також має бути закріплено правило відповідно до якого, виконання норм по КРІ не повинно бути на шкоду виконанню щоденних обов'язків працівників. Показники повинні враховувати результати індивідуальної діяльності кожного працівника, а також їх внесок у досягнення цілей підприємства. Після закінчення місяця або кварталу проводиться оцінка фактичних значень КРІ. Кількісні показники вимірюємо по метричній шкалі, а якісні - по порядковій шкалі, тобто в балах. При розробці методики визначення

КРІ слід дотримуватися наступних напрямків:

- необхідно визначити якісні та кількісні, командні та індивідуальні результати діяльності працівника;
- вибрати КРІ (не менше 3) для оцінки результатів діяльності та компетенцій працівника в майбутньому періоді;
- провести оцінку важливості коефіцієнтів та визначити їх вагу у вигляді чисел;
- встановити планований та фактичний рівні для кожного коефіцієнта;
- проводити контроль та оцінку діяльності і поведінки працівника протягом усього періоду;
- в кінці місяця (кварталу) оцінювати фактичні значення КРІ, визначати приватні результати (в процентах) і рейтинг співробітника;
- надати працівнику отримані ним оцінки за минулий період;
- коригувати результат, виходячи з співбесіди з співробітником з приводу мотиваційного спрямування, для об'єктивності оцінки.

Скласти рейтинг співробітників відділів (цехів, ділянок) виробничого призначення відповідно до їх загальних результатів діяльності. У майбутньому на основі цього рейтингу менеджмент може здійснювати порівняльний аналіз ефективності діяльності працівників, робити висновки про необхідність навчання, заохочення підлеглих.

Ключові показники ефективності слід розробити для начальників відділів (цехів, ділянок) виробничого призначення. Оскільки вони безпосередньо організують роботу на виробництві.

Для даних співробітників розробляється методика визначення ключових показників ефективності, які будуються на трьох основних умовах: виконання плану виробництва деталей; економія всіх видів ресурсів; якість роботи.

Методика містить один планований показник та один фактичний. Запланований показник розраховується виходячи з певних умов, які

відповідають кожному показнику ефективності. Фактичний показник буде розраховуватися виходячи з виконання плану.

Фактичний та планований показники будуть оцінюватися для наступних показників:

- показник продуктивності праці;
- показник витрат;
- показник якості.

Для показника продуктивності буде враховуватися своєчасність виконання контрольних доручень та кількість оброблених замовлень, за якими вже створено комерційну пропозицію. Для показника витрат – планова та фактична собівартість. Для показника якості, виходячи з прийому покупцем виконаного замовлення.

Далі розглянемо КРІ для виробничих цехів. У процентному співвідношенні мети пропонується розподілити таким чином. Цілі розподіляються в карті КРІ.

У табл. 3.5 представлено карту КРІ за показником продуктивності праці. Цей показник розглядається кожен місяць. Цілі адаптовані саме для виробництва ПАТ «МЗМФО».

Мета начальника заготівельного цеху:

- здійснення керівництва виробничо-господарською діяльністю цеху;
- забезпечення виконання виробничих завдань, ритмічний випуск продукції високої якості, ефективне використання основних та оборотних коштів.

Мета начальника обробного цеху:

- проведення роботи щодо вдосконалення організації виробництва, його технології, механізації та автоматизації виробничих процесів, запобігання браку та підвищення якості виробів, економії всіх видів ресурсів;
- проведення роботи щодо впровадження прогресивних форм організації праці, атестації та раціоналізації робочих місць, використання резервів підвищення продуктивності праці та зниження витрат виробництва.

Таблиця 3.5

Карта КРІ показника продуктивності праці

Найменування	Місяць. Мета	% виконання	Сума %
Начальник заготівельного цеху	Керівництво виробничо-господарською діяльністю цеху	12,5	30
	Виконання виробничих завдань	12,5	
	Ефективне використання основних і оборотних коштів	5	
Начальник обробного цеху (ділянки підготовки виробництва)	Вдосконаленню організації виробництва, його технології, механізації та автоматизації виробничих процесів	12,5	30
	Попередження браку та підвищення якості виробів	12,5	
	Використання резервів підвищення продуктивності праці та зниження витрат виробництва	5	
Начальник складального цеху (ділянки основного виробництва)	Координація роботи майстрів та цехових служб	25	30
	Поточне виробниче планування, облік, складання та своєчасне надання звітності про виробничу діяльність цеху	5	

Мета начальника складального цеху:

- координація роботи майстрів та цехових служб;
- організація поточного виробничого планування, облік, складання та своєчасне надання звітності про виробничу діяльність цеху.

Показник витрат буде враховувати планову та фактичну собівартість після закінчення кожного місяця.

Цілі для кожного начальника цеху ставляться наступним чином:

Мета начальника заготівельного цеху:

- закупити сировину з максимальною доступною знижкою.

Мета начальника обробного цеху:

- розробити раціоналістичний пропозицію по економії всіх видів ресурсів.

Мета начальника складального цеху:

- правильне складання звітності;
- якісна координація майстрів та цехових служб.

Показник якості пропонується оцінювати в кінці календарного року, так як в кінці року в основному закриваються всі контракти.

Цілі для кожного начальника цеху ставляться наступним чином:

Мета начальника заготівельного цеху:

- закупити якісні сировину та матеріали.

Мета начальника обробного цеху:

- усувати брак на стадії його зародження.

Мета начальника складального цеху:

– своєчасно та коректно розраховувати звітність про виробничу діяльність цеху.

У даній карті можна побачити конкретні цілі та їх вагу у виконанні даного показника ефективності. У табл. 3.6 представлено карту КРІ за показником витрат.

Таблиця 3.6

Карта КРІ показника витрат

Найменування	Місяць. Мета	% виконання	Сума %
Начальник заготівельного цеху	Закупити сировину з максимальною доступною знижкою	20	20
Начальник обробного цеху	Розробити раціоналістичний пропозицію по економії всіх видів ресурсів	20	20
Начальник складального цеху	Якісна координація майстрів та цехових служб	10	20
	Правильне складання звітності	10	

Далі пропонується розглянути показник якості, який буде використовуватися тільки 1 раз, в кінці року. У табл. 3.7 наведено карту КРІ за показником якості.

Таблиця 3.7

Карта КРІ показника якості

Найменування	Місяць. Мета	% виконання
Начальник заготівельного цеху	Закупити якісні сировину та матеріали	50
Начальник обробного цеху	Усувати брак на стадії його зародження	50
Начальник складального цеху	Своєчасно та коректно розраховувати звітність про виробничу діяльність цеху	50

Стимулюючу частину пропонується визначити у сумі 15000 грн. Ця сума буде дорівнювати коефіцієнту 1. Все, що буде вище коефіцієнта 1, буде додавати 10% від початкової суми при коефіцієнті 1.1 та при коефіцієнті 1.2, 20% від початкової суми. Після аналізу всіх перерахованих вище показників пропонується скласти загальну карту показників ефективності. На якій буде видно коефіцієнт, на підставі якого буде виплачуватися премія.

Загальну карту КРІ представлено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Карта КРІ

Найменування	Грудень, %	70-85	85-95	95-100
		1	1.1	1.2
Начальник заготівельного цеху	100		+	
Начальник обробного цеху	100	+		
Начальник складального цеху	100			+

Після впровадження даної системи ключових показників ефективності, очікується:

- збільшення обсягу оброблених замовлень;
- зниження витрат на виробництво;
- скорочення втрат робочого часу;
- збільшення якості.

Таким чином, можна зробити висновок, що розроблений проект

вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці ПАТ «МЗМФО», дозволить вирішити ряд проблем в системі управління персоналом, удосконалити використання всіх методів впливу; організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Після запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації необхідно з'ясувати наскільки ці методи будуть ефективні. Економічна ефективність мотивації включає в себе вирішення завдань, що стоять перед компанією. Вона буде залежати від правильного та ефективного використання людських ресурсів. Розрахуємо бюджет проекту системи мотивації персоналу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Бюджет проекту вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві ПАТ «МЗМФО»

Роботи	Ресурси	Одиниця виміру	Вартість за одиницю	Кількість	Разом, грн..
1. Розробка навчальних семінарів	тренер	чол/год	800 грн.	10	8000
2. Розробка навчальних тренінгів	тренер	1 тренінг по мотивації	5000 грн.	2	10000
3. Анкетування працівників	друкарня	1 лист	2 грн.	100	500
4. Створення положення про преміювання	юрист	чол/год	300 грн.	2	600
5. Установка автоматів зі снеками та кави	роботи по установці та лізинг обладнання	чол/год	21000 грн.	2	42000

Продовж. табл. 3.9

6. Проведення психологічних тренінгів	психолог	1 заняття	1200 грн.	3	3600
7. Створення кімнати відпочинку	ремонтні роботи та покупка обладнання	чол/год	20500	1	20500
8. Колективне заняття спортом у вихідні дні	спортивний зал 1 годину	1 година	1500	2 години	3000
9. Виїзні поїздки на базу відпочинку 2 рази в рік	оренда бази відпочинку	1 година	2000 грн.	4 годин	8000
10. Організація корпоративів на свята	оренда залу	1 година	1700 грн.	7	11900
Разом					108100

За отриманими даними з табл. 3.8 видно, що витрати на реалізацію проекту «Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві ПАТ «МЗМФО» складуть 108100 грн. Витрати на всі запропоновані заходи не носитимуть характер різкого зростання. Впровадження таких заходів необхідно здійснювати поступово, при цьому одна форма може бути джерелом для іншої (наприклад, додаткові преміальні фонди – на реалізацію нового соціального пакету та виплати річної премії всім співробітникам).

Очікувана ефективність від впровадження заходів:

- згуртування колективу;
- побудова ефективних комунікацій в групі, колективі;
- отримання досвіду позитивної командної взаємодії;
- вирішення конфліктних ситуацій;
- поліпшення взаємодії підрозділів або всієї організації;
- підвищення загальної ефективності роботи колективу.

Запропонований соціальний пакет сформував би додаткову внутрішню

мотивацію та привабливість самого підприємства, лояльність до нього з боку співробітників. Для формування соціального пакету планується створити спеціальний фонд, за рахунок коштів від укладення нових договорів, розміром близько 300 тис. грн.

Розробимо систему оплати праці з урахуванням преміювання для робочого персоналу:

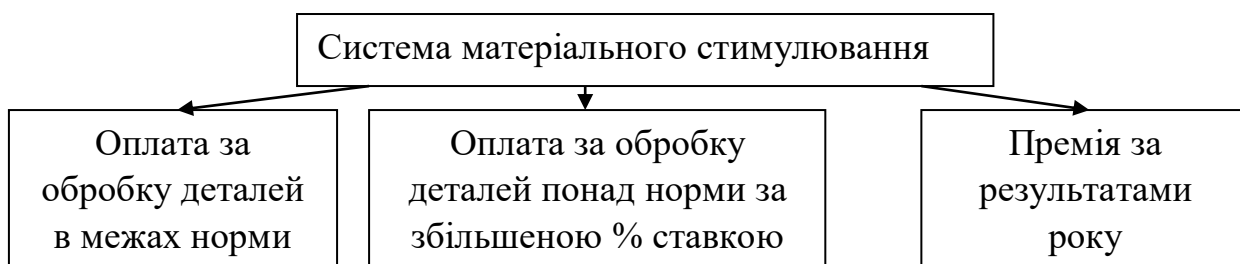


Рис. 3.3. Система матеріального стимулювання робітників ПАТ «МЗМФО»

Із системи матеріального стимулювання, видно, що для робітників буде визначена норма оброблених ними деталей, ті деталі, які будуть оброблені понад норму будуть оплачуватися за іншою привабливою для них ставкою. Таким чином, у співробітника буде зацікавленість у збільшенні кількості оброблених їм деталей, що в свою чергу підвищить його дохід, а для організації підвищиться продуктивність його праці. Відповідно, зміна форми оплати праці позитивно відіб'ється на прибутку компанії, тому що фахівці будуть зацікавлені підвищувати свою норму праці, щоб отримувати оплату з підвищеним коефіцієнтом відрядних розцінок, що в свою чергу підвищить загальний обсяг виручки від виробленої продукції та наданих послуг.

Тепер розглянемо на конкретному прикладі, заробіток робітника при відрядно-прогресивній оплаті праці. Норма обробки деталей на місяць – 28 одиниць за ставкою 450 грн. за деталь. Коефіцієнт збільшення відрядних розцінок становить 0,2, тобто кожен оброблену ним деталь понад норму буде оплачуватися за ставкою 540 грн. за деталь. Відповідно, при обробці робочим, наприклад 35 деталей в місяць, його заробітна плата буде виглядати наступним чином:

28 деталей * 450 грн. = 12600 грн.

7 деталей * 540 грн. = 3780 грн.

Зараховано: 12600 + 3780 = 16380 грн.

На руки робочий отримає: $16380 * 0,805$ (ПДФО + військовий збір) = 13186 грн.

Первісною основою створення нової системи матеріального стимулювання можуть стати запропоновані параметри формування додаткового преміального фонду. Поділ створюваного преміального фонду повинно здійснюватися за нормативами, які розробляються за участю працівників. Перш за все, це стосується, встановлення індивідуальних премій в системі управління по цілям, а так само введення додаткових бонусів за раціоналізаторські пропозиції, наприклад залучення нової клієнтури, а також використання нової для компанії форми оплати праці, як відрядно-прогресивна.

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що основним фактором, який впливає на мотивацію праці працівників ПАТ «МЗМФО», є матеріальне стимулювання. Основними економічними показниками на які впливає мотивація є продуктивність праці та плинність кадрів.

Щоб контролювати плинність кадрів і зрозуміти, як утримати кращих співробітників, необхідно розібратися в причинах, за якими люди йдуть. Тут може бути широкий спектр мотивів. Однак, як випливає з досвіду, основною причиною є невдоволення працівників своїм становищем. Зазвичай під цим розуміється незадоволеність заробітною платою, умовами та організацією праці, соціальні проблеми, відсутність задоволення від виконуваної роботи, нездатність виконати поставлені завдання, неможливість зробити кар'єру, відсутність перспектив професійного зростання, відносини з колективом і керівництвом. Багато з названих чинників можна усунути шляхом вдосконалення системи мотивації співробітників, поліпшення умов праці та організаційними методами.

Основними інструментами утримання співробітників є прийнятна для

професіонала система мотивації та корпоративна культура. Основним фактором мотивації виступає партнерський статус ключових фахівців, їх участь у визначенні стратегії та розподілі доходів підприємства. Додатковими мотиваційними чинниками, що впливають на плинність кадрів, є умови праці: графік роботи, зручне розташування офісу, приємне та безпечне оточення, мікроклімат приміщень тощо. Не менш важливим є зміст роботи, ступінь самостійності, різноманітність, професійне самовираження, персональне визнання заслуг, атмосфера в колективі та командний дух.

Суттєвими факторами є взаємини з керівництвом (підтримка, швидкість реакції на особисті проблеми, постановка цілей, чесність, порядність, професіоналізм керівника в області менеджменту), безпека (охорона здоров'я, юридична захищеність) та репутація підприємства. В системі підвищення продуктивності праці мотивація співробітників є одним з найбільш дієвих методів, тому правильно побудована система мотивації є резервом майбутнього успіху у всій організації.

Після запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці необхідно з'ясувати наскільки ці методи будуть ефективні. Економічна ефективність мотивації включає в себе вирішення завдань, що стоять перед організацією. Вона буде залежати від правильного та ефективного використання людських ресурсів. Запропоновані заходи, з точки зору соціальної ефективності, будуть сприяти зниженню плинності персоналу та підвищенню продуктивності праці, підвищенню лояльності працівників до компанії. Далі проведемо аналіз продуктивності праці (рис. 3.4) та плинності кадрів (рис. 3.5) до і після впровадження нової системи мотивації.

Прогноз 2020 = $32,5 \cdot 4 + 59 = 189$ тис. грн..

Прогноз 2021 (без врахування запропонованих заходів) = 221,5 тис. грн.

Прогноз 2021 (з врахуванням запропонованих заходів, 15%) = 254,7 тис. грн.

За даними рисунку можна зробити висновок, що у 2017 р. продуктивність праці на одну людину за рік становила 98 тис. грн., у 2018 р.

зросла до 111 тис. грн. в цінах 2017 р. (з урахуванням інфляції), у 2019 р. – 163 тис. грн. Далі, у 2020 р. за трендом вона становить вже 221,5 тис. грн.. Після впровадження заходів у 2020 році очікується її зростання у 2021 р. до 254,7 (221,5 за трендом + $221,5 * 0,15$ (за рахунок реалізації запропонованих заходів на підприємстві ПАТ «МЗМФО»)).

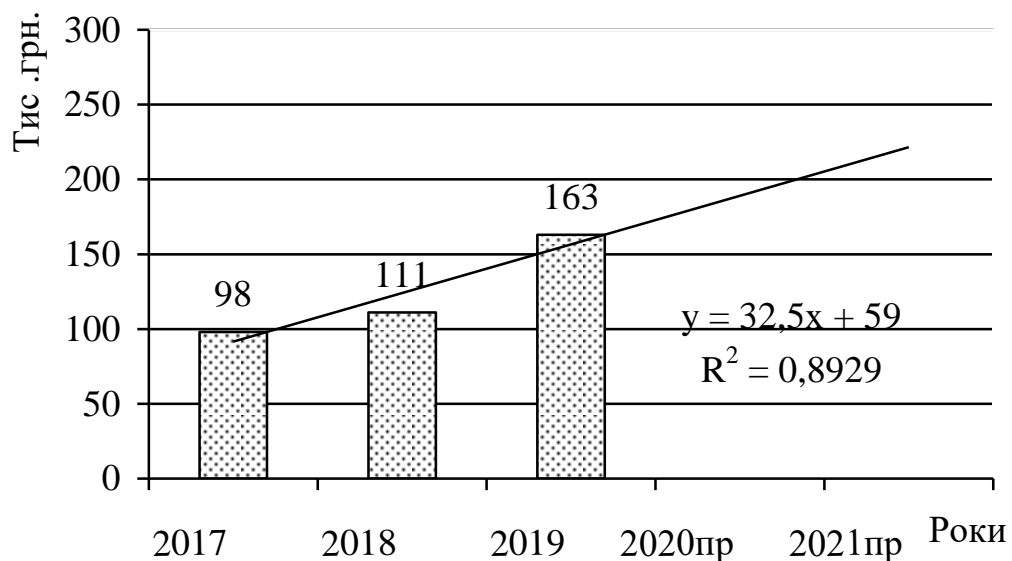


Рис. 3.4. Продуктивність праці на підприємстві ПАТ «МЗМФО» за 2017-2019 рр. (в цінах 2017 р.) та прогноз на 2021 р., тис. грн..

В результаті отриманих даних, можна зробити висновок що коефіцієнт плинності за період 2017-2019 рр. знижувався. За прогнозами у наступних роках він становить:

$$\text{Прогноз 2020} = -0,021 * 4 + 0,1577 = 0,074$$

$$\text{Прогноз 2021 (без врахування запропонованих заходів)} = 0,053.$$

$$\text{Прогноз 2021 (з врахуванням запропонованих заходів, на 15\%)} = 0,040.$$

Отже, з впровадженням нової системи мотивації персоналу він становить 0,040. Отже, після внесення та реалізації пропозицій щодо положення про преміювання, кар'єру, розвитку соціально-психологічного стимулювання персоналу.

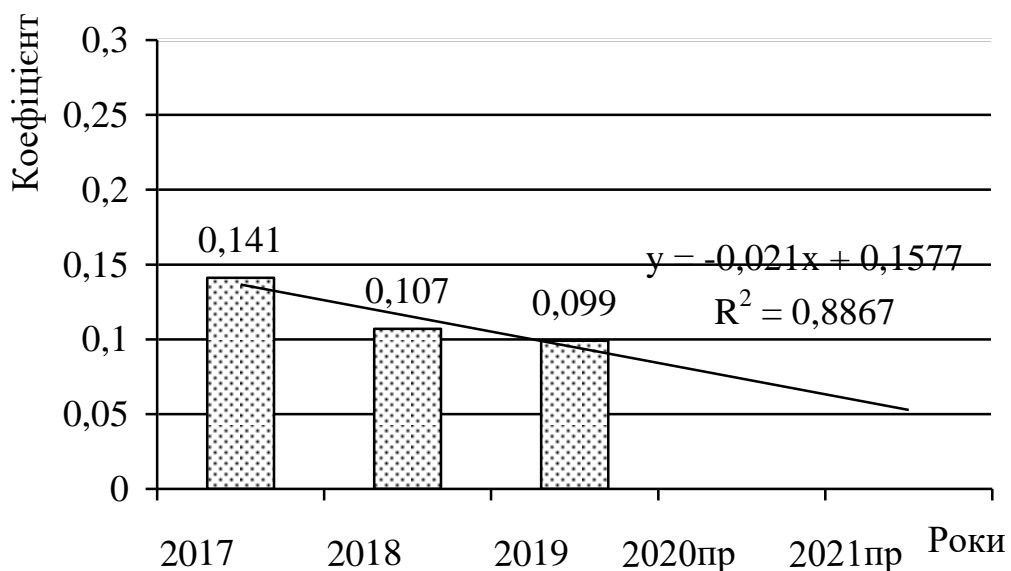


Рис. 3.5. Плинність персоналу на підприємстві ПАТ «МЗМФО» за 2017-2019 рр. та прогноз на 2021 р.

Таким чином, спираючись на всі запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу, керівництву ПАТ «МЗМФО» слід дотримуватися наступних напрямків мотивації праці та управління персоналом: раціональне співвідношення організаційно-адміністративних та економічних методів стимулювання персоналу; зв'язати соціальні послуги з виробничими результатами працівника; дати оцінку індивідуальному внеску кожного співробітника; регулярно проводити анкетування серед співробітників, виявляючи тим самим їх побажання та прагнення; забезпечити можливість для зростання співробітників та розкриття їх потенціалу; компенсувати витрати зусиль співробітників справедливою винагородою; створити сприятливий психологічний клімат, підвищити організаційну культуру.

Висновки до розділу 3

1. Запропоновано такі основні напрями розвитку системи стимулювання персоналу: підвищення ролі організаційно-адміністративних методів, використання соціально-психологічних факторів в мотивації персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в

колективі, застосування нових стимулюючих форм оплати праці, наприклад впровадження системи КРІ. Обґрунтовано наступні заходи: відстеження та врахування потреб персоналу (проведення анонімного анкетування з метою виявлення потреб персоналу); узгодження цілей персоналу з цілями підприємства; планування кар'єри співробітників; розробка нового соціального пакету; створення кімнати відпочинку; колективне заняття спортом у вихідні; виїзд на базу відпочинку 2 рази в рік; організація корпоративів на свята тощо.

2. В результаті розробки та впровадження на підприємстві ПАТ «МЗМФО» системи ключових показників ефективності (КРІ), очікується: збільшення обсягу оброблених замовлень; зниження витрат на виробництво; скорочення втрат робочого часу; збільшення якості. При розробці КРІ на ПАТ «МЗМФО» враховано такі вимоги: збалансованість кількісних та якісних показників; реалістичність, чіткість, зрозумілість, доступність та вимірність показників, максимально можлива об'єктивність показників.

3. Витрати на реалізацію проекту «Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві ПАТ «МЗМФО»» складуть 108 тис. грн. Очікувана ефективність від впровадження заходів: згуртування колективу; побудова ефективних комунікацій в групі, колективі; отримання досвіду позитивної командної взаємодії; вирішення конфліктних ситуацій; поліпшення взаємодії підрозділів або всієї організації; підвищення загальної ефективності роботи колективу. Запропонований соціальний пакет сформував би додаткову внутрішню мотивацію та привабливість самого підприємства, лояльність до нього з боку співробітників. Внаслідок впровадження заходів продуктивність парці у 2021 році зросте до 254,7 тис. грн., плинність персоналу зменшиться до 0,04.

ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретико-методологічні основи та обґрунтовано заходи щодо удосконалення мотивації персоналу підприємства. Отримано наступні висновки на надано пропозиції:

1. Мотив – це причина початку дій людини, що є психологічним фактором, але даний фактор повинен забезпечуватися відповіддю з боку організації. Мотив та стимул впливають на працівників, спонукаючи його до виконання дій; їх можна розглядати як дві сторони одного явища. Мотивація активізує професійний та особистий розвиток працівників, людина прагне до більшого в порівнянні з тим, що є у нього на даний момент. Стимулювання активізує роботу людей в рамках організації та посади, це змушує діяти людей в інтересах організації.

2. Внутрішня та зовнішня мотивація є найбільш широкими поняттями, що розрізняють усі можливі види стимулів на ті, що формуються особою самостійно і ті, що формує для неї система. Як зовнішні так і внутрішні форми мотивації включають у себе методи, що впливають на якість зусиль, спрямованість, наполегливість та інші критерії успішної праці. Зазвичай в організаціях доцільно використовувати комбінацію методів адміністративної та економічної мотивації. При цьому адміністративні методи в різних проявах є невід'ємною частиною функціонування будь якого підприємства адже організаційно-опоряджувальна система керується саме адміністративними методами, що дозволяє їй ідентифікувати та зафіксувати позицію кожного працівника в умовах виробництва та управління.

3. Співвідносячи результати економічної та соціальної ефективності мотиваційних механізмів можна зробити висновок, чи є загальний ефект від застосування сукупності заходів на процес праці та який з методів стимулювання працює більш оптимально. У робочому процесі задіяне безліч факторів, різної ступені кореляції на різних етапах роботи, то ж до відомої міри, окрема, не інтегральна оцінка ефективності мотиваційних механізмів на

підприємстві має опосередкований характер.

4. ПАТ «МЗМФО» виробляє мастильне обладнання та фільтри, його фінансово-економічний стан у 2017-2019 рр. можна вважати як нестабільний. Суб'єкт господарювання має деякі проблеми з майновим станом, ліквідністю, фінансовою стійкістю, рентабельністю. Існує ймовірність банкрутства. Однак, ПАТ «МЗМФО» поступово виходить з кризи. Можна очікувати подальший розвиток підприємства та підвищення ефективності виробничої діяльності.

5. В рамках здійснення соціальної політики на підприємстві проводиться постійна, цілеспрямована робота над вдосконаленням системи оплати та мотивації праці працівників. Середньомісячна заробітна плата працівників ПАТ «МЗМФО» за 2019 рік зросла на 1,81 тис грн., або на 36,3% і склала 6,79 грн. У реальному обчисленні (з урахуванням інфляції) заробітна плата зросла на 24,1%. Не дивлячись на зростання заробітної плати чисельність працівників ПАТ «МЗМФО» скорочувалася і становила у 2019 році 81 особу.

6. Результати оцінки стану мотивації персоналу підприємства свідчать, що в організації виражений механізм матеріального стимулювання працівників, рівень заробітної плати не високий, але дозволяє задовольняти поточні потреби. Звичайно, середня заробітна плата нижче, ніж на підприємствах м. Миколаєва, але вище заробітної плати, яку отримують працівники більшості інших виробничих підприємств. Нематеріальна система мотивація розвинена слабо: люди не бачать можливостей кар'єрного зростання, не завжди можуть реалізуватися як професіонали, комунікаційне поле взаємодії досить слабке, люди не розвивають спілкування і не завжди можуть побудувати діалог, що проявляється в нездатності вирішувати організаційні проблеми спільно.

7. Запропоновано такі основні напрями розвитку системи стимулювання персоналу: підвищення ролі організаційно-адміністративних методів, використання соціально-психологічних факторів в мотивації персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, застосування нових стимулюючих форм оплати праці, наприклад

впровадження системи КРІ. Обґрунтовано наступні заходи: відстеження та врахування потреб персоналу (проведення анонімного анкетування з метою виявлення потреб персоналу); узгодження цілей персоналу з цілями підприємства; планування кар'єри співробітників; розробка нового соціального пакету; створення кімнати відпочинку; колективне заняття спортом у вихідні; виїзд на базу відпочинку 2 рази в рік; організація корпоративів на свята тощо.

8. В результаті розробки та впровадження на підприємстві ПАТ «МЗМФО» системи ключових показників ефективності (КРІ), очікується: збільшення обсягу оброблених замовлень; зниження витрат на виробництво; скорочення втрат робочого часу; збільшення якості. При розробці КРІ на ПАТ «МЗМФО» враховано такі вимоги: збалансованість кількісних та якісних показників; реалістичність, чіткість, зрозумілість, доступність та вимірність показників, максимально можлива об'єктивність показників.

9. Витрати на реалізацію проекту «Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві ПАТ «МЗМФО»» складуть 108 тис. грн. Очікувана ефективність від впровадження заходів: згуртування колективу; побудова ефективних комунікацій в групі, колективі; отримання досвіду позитивної командної взаємодії; вирішення конфліктних ситуацій; поліпшення взаємодії підрозділів або всієї організації; підвищення загальної ефективності роботи колективу. Запропонований соціальний пакет сформував би додаткову внутрішню мотивацію та привабливість самого підприємства, лояльність до нього з боку співробітників. Внаслідок впровадження заходів продуктивність парці у 2021 році зросте до 254,7 тис. грн., плинність персоналу зменшиться до 0,04.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот, А. М., Цимбалюк, С.О. (2019). Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 479 с.
2. Лукашевич, В.М. (2014). Управление персоналом: учеб. пособие. Львів: Новий світ, 501 с.
3. Збрицька, Т.П., Савченко, Г.О., Татаревська, М.С. (2013). Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 427 с.
4. Назарчук, Т.В., Косіюк, О.М. (2016). Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учб. літ., 560 с.
5. Осовська, Г.В., Осовський О.А. (2015). Менеджмент: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 563 с.
6. Мошек, Г.Є., Ковальчук, М.М., Поканевич, Ю.В. (2019) Менеджмент: навч. посіб. К. : Ліра-К, 550 с.
7. Палеха, Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. (2015). К.: Ліра-К, 346 с.
8. Стахів, О. Г., Явнюк, О. І., Волощук, В. В. (2015) Основи менеджменту: Навчальний посібник. Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», 336 с.
9. Письменна, М.С. (2014). Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць, Вип. 24 (9) – Режим доступу: http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24_9/67.pdf (Дата звернення: 30.12.2019)
10. Алілі, А.А. (2016). Мотивація ефективного використання персоналу підприємства. Економіка АПК, № 8, 87-92.
11. Пузирьов, С.О. (2015). Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології. Економіка і управління, № 1, 82-88.
12. Співак, В.В. (2010). Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, №6, Т.2, 178-181.

13. Чкан, А.С. (2020). Менеджмент: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 360 с.
14. Сучасні системи та форми стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: https://revolution.allbest.ru/management/00796426_0.html (Дата звернення: 6.12.2020)
15. Антошкіна, Л.І., Стеченко, Д. М. (2015). Методологія економічних досліджень: підручник. К.: Знання, 311 с.
16. Гайдученко, С.О. (2013). Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування»). Харків: ХНУМГ, 111 с.
17. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] – URL: <https://library.if.ua/book/104/7103.html> (Дата звернення: 6.12.2020)
18. Шафранська, Т.Ю., Коломієць О.В. Основні види мотивації працівників. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm (Дата звернення: 6.12.2020)
19. Аналіз, оцінка й основні форми матеріального стимулювання персоналу організації [Електронний ресурс] – URL: https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ac78a4d43a89421316c36_1.html (Дата звернення: 6.12.2020).
20. Ричи, Ш., Мартин, П. (2020). Управление мотивацией: учеб.пособие для ВУЗов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 399 с.
21. Nasty, R. (2006). Retail management. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 520 с.
22. Осіпова, А. Ю. (2015). Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький, 246 с.

23. Мишин, В. М. (2015). Исследование систем управления: учебник для ВУЗов. М. : Юнити-ДАНА, 527 с.
24. Маслова, В.М. (2015). Управление персоналом. М.: Юрайт, 492 с.
25. Лівощко, Т.В., Ткачук Н.Ю. (2013). Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, Вип. 4, 59-62.
26. Лелі, Ю. Г. (2013). Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць, Вип. 1, Т.2. 348-356 с.
27. Лазарева, А. П. (2020). Формування та управління людським капіталом. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць, Вип. 1, Т. 2. 339-348 с.
28. Базалійська, Н.П., Міщук, В.В. (2020). Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки, № 9, 232-236.
29. Биканова, О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – режим доступу : <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1> (Дата звернення 6.12.2020).
30. Шадріна, Л.Ю. (2019). Формирование системы мотивации и стимулирования персонала предприятия как социальная технология. Молодой ученый, №21, 430-432.
31. Цуканова, В.Я., Петренко Ю.В. (2014). Групування методів мотивації персоналу. Бізнес Інформ, № 9. 341-346.
32. Дашко, І.М., Арабаджи, Ю.І. (2016). Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 9. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/60.pdf> (Дата звернення: 6.12.2020)
33. Методи мотивації праці та їх класифікація [Електронний ресурс] – URL: https://studopedia.com.ua/1_10550_metodi-motivatsii-pratsi-ta-

[ihklasifikatsiya.html](#) (Дата звернення: 6.12.2020)

34. Гавриляк, О. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. Електронний науковий вісник «Керівник.info». [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html> (Дата звернення: 6.12.2020)

35. Болотова, О. О. (2018). Науково-теоретичне обґрунтування моделі ефективності менеджменту персоналу. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні тренди міжнародних економічних відносин & Управління проектами Європейського Союзу» Луцьк : Вежа-Друк, 224–229.

36. Татулов, Б.Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/21.shtml>. (Дата звернення: 6.12.2020)

37. Должанський, І.З., Загорна Т.О. (2016). Управління потенціалом підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 362 с.

38. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=704706> (Дата звернення: 6.12.2020)

39. Лещенко, Л.О. (2016). Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка, № 4 [Електронний ресурс]. – режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua> (Дата звернення: 6.12.2020)

40. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу [Електронний ресурс] – URL: <https://studfiles.net/preview/7914205/page:3/> (Дата звернення: 6.12.2020)

41. Гриньова, В. М. Фактори і резерви підвищення продуктивності праці. http://libfree.com/161824441_ekonomikafaktori_rezervi_pidvischennya_produktyvnosti_pratsi.html (Дата звернення: 6.12.2020)

42. Офіційний фінансові дані ПАТ «МЗМФО» режим доступу: https://smida.gov.ua/db/feed/showform/fin_general/38702 (Дата звернення: 16.11.2020)

43. Офіційний фінансові дані ПАТ «МЗМФО» режим доступу:

https://smida.gov.ua/db/feed/showform/fin_general/38702 (Дата звернення: 16.11.2020)

44. Офіційний фінансові дані ПАТ «МЗМФО»» режим доступу: https://smida.gov.ua/db/feed/showform/fin_general/38702 (Дата звернення: 16.11.2020)

45. Типологічна концепція Володимира Ісаковича Герчикова. Режим доступу: https://stud.com.ua/34689/menedzhment/tipologichna_kontsepsiya_volodimira_isakovicha_gerchikova (Дата звернення: 6.12.2020)

46. Мотиваційний профіль працівника https://translate.google.com/translate?hl=ru&sl=uk&u=http://dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2015/10/motivacijnij_profil_pracivnika.doc&prev=search (Дата звернення: 6.12.2020)

47. Федорова, А. С. (2015). Ефективна взаємодія у колективі як важлива складова формування корпоративної культури підприємства. Економіка АПК, № 11, 118-125.

48. Лещенко, Л.О. (2016). Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка, № 4. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua> (Дата звернення: 6.12.2020)

49. Стахів, О. В. Впровадження системи мотивації персоналу та здійснення мотиваційного моніторингу. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPSEAE/article/view/4108> (Дата звернення: 6.12.2020)

50. Степаненко, С. В. (2015). Науково-теоретичне дослідження сутності поняття «механізм» в контексті управління організаційними змінами. Вісник Волинського інституту економіки та менеджмент, № 13, 275–287.