

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Кафедра управління персоналом та економіки праці

Мяскалюк Євгеній Анатолійович
ДИПЛОМНА РОБОТА

МОТИВИ І СТИМУЛИ ДО ПРАЦІ ТА ЇХ РОЛЬ У ПІДВИЩЕННІ
ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

На здобуття
магістерського рівня
з менеджменту

Науковий керівник
к.е.н., доцент П.А. Стрельбцький

за освітньою – професійною програмою
Управління персоналом та економіки праці

Дипломна робота допущена
до захисту рішенням кафедри
управління персоналом та економіки праці
протокол № _____
від «__» _____ 200__ р.

Завідувач кафедри _____ к. е. н., доцент П.А. Стрельбцький

Кам'янець-Подільський 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 МОТИВИ І СТИМУЛИ ПЕРСОНАЛУ ДО ПРАЦІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Основні поняття мотивації та стимулювання праці персоналу.....	6
1.2. Види, форми стимулювання праці персоналу та фактори, які впливають на підвищення його ефективності.....	16
1.3. Сучасний стан мотивації та стимулювання праці в Україні.....	32
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА СТИМУЛЮВАННЯМ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПрАТ «КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКАВТОАГРЕГАТ».....	41
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	41
2.2. Діагностика мотивів та стимулів до праці на ПрАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат».....	60
2.3. Оцінка ефективності стимулювання працівників на підприємстві.....	74
Висновки до розділу 2.....	82
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВІВ І СТИМУЛІВ ПЕРСОНАЛУ ДО ПРАЦІ НА ПрАТ «КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКАВТОАГРЕГАТ».....	85
3.1. Світовий досвід заходів спрямованих на підвищення ефективності мотивації і стимулювання праці персоналу.....	85
3.2. Розробка заходів щодо удосконалення системи мотивів та стимулів до праці на Кам'янець-Подільськавтоагрегат».....	91
Висновки до розділу 3.....	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі економічного розвитку нашої країни, персонал підприємства є найбільш цінним ресурсом у підтримці його конкурентоспроможності. Одним з головних завдань функціонування підприємства є створення мотиваційного середовища на підприємстві, що забезпечує максимальну зацікавленість персоналу у сприятливій реалізації власного трудового потенціалу. Від мотивації праці персоналу, моральних та матеріальних стимулів, покращення внутрішніх умов праці, соціального клімату безпосередньо залежить досягнення підприємством його стратегічних цілей.

Добре розроблена система мотивації та стимулювання праці є вирішальним фактором, оскільки економічні досягнення підприємства все більше залежать від вміння впливати на поведінку людей, вміння створювати установку на якісну, високопродуктивну працю. Відсутність розробленої системи стимулювання якісної і ефективної праці призводить до зниження конкурентоздатності підприємства, а це негативно позначається на заробітній платі та соціальній атмосфері в колективі.

Опрацювання зарубіжної та вітчизняної спеціальної літератури, присвяченої теоретико-методологічним аспектам мотивації та стимулювання персоналу, формуванню підходів до підвищення продуктивності праці та аналізу чинників ефективної мотивації та стимулювання персоналу свідчить про безсумнівний інтерес учених до даної проблематики. Найбільш вагомими з цієї теми стали публікації таких вітчизняних науковців, як: Д. П. Богиня, О. А. Гришнова, В. М. Данюк, Ж. В. Дерій, І. І. Кичко, А. В. Калина, Е. М. Лібанова, Г. В. Назарова та багато інших. Серед зарубіжних науковців це: А. Маслоу, Д. Синк, Д. Карегі, Д. Харінтон, Х. Хекхаузен та інші. Разом з тим, при детальному аналізі наукових публікацій, можна виявити фрагментарне застосування елементів праці. В Україні, наявні системи мотивації та стимулювання персоналу, що ґрунтуються на зарубіжному досвіді та розраховані на високий рівень корпоративної єдності є

недостатньо дієвими. Тому існує необхідність подальшої розробки системи стимулювання праці персоналу, саме на українських підприємствах.

Метою дипломної роботи є розгляд системи мотивації та стимулювання праці персоналу ПрАТ «Кам'янець – Подільськавтоагрегат», виявлення сучасних схем стимулювання праці персоналу та актуальність їх застосування в даних реаліях часу, визначення їх наслідків та пропозиції щодо розвитку системи стимулювання праці на даному підприємстві. Відповідно до зазначеної мети у роботі поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- розкрити основні поняття системи мотивації та стимулювання праці персоналу;
- навести класифікацію видів та форм системи стимулювання праці персоналу;
- визначити фактори, що впливають на конкурентоспроможність персоналу;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Кам'янець – Подільськавтоагрегат»;
- продіагностувати систему мотивації та стимулювання праці на ПрАТ «Кам'янець – Подільськавтоагрегат»;
- оцінити ефективність стимулювання праці працівників на ПрАТ «Кам'янець – Подільськавтоагрегат»;
- розглянути світовий підхід до системи стимулювання діяльності персоналу;
- розробити пропозиції, щодо заходів з удосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу на ПрАТ «Кам'янець – Подільськавтоагрегат».

Об'єктом дослідження є процес мотивації та стимулювання праці персоналу на ПрАТ «Кам'янець – Подільськавтоагрегат».

Предметом дослідження є система мотивації та стимулювання праці персоналу ПрАТ «Кам'янець – Подільськавтоагрегат» та напрями її вдосконалення.

Методи дослідження базуються на загальних положеннях щодо сутності та принципів системи мотивації та стимулювання праці персоналу. Для досягнення мети в роботі застосовані такі методи дослідження: метод пошуку та збору

інформації для урахування вітчизняного і зарубіжного досвіду системи стимулювання праці персоналу; графічний метод, що передбачав використання малюнків, графіків задля показу певних залежностей; табличний метод, який використовується для узагальнення розрахунків; метод економічного аналізу, що був використаний при знайомстві із звітами по роботі підприємств за певний період; статистичний метод, при аналізі динаміки показників; метод узагальнення, для того, щоб зробити висновки по отриманим значенням показників підприємств.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, звітні дані досліджуваного підприємства за 2016-2018 рр., монографічні дослідження, матеріали періодичних видань та електронні ресурси мережі Інтернет.

Структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, основної частини та висновків. У вступі обґрунтовується актуальність теми, визначається мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження. Окреслюється методологічна та теоретична база дослідження, методи дослідження.

Основна частина складається з трьох розділів. Вона присвячена дослідженню науково-теоретичної основи управління персоналом та аналізу управління персоналом на досліджуваному підприємстві ПрАТ «КПАА», а також наводяться пропозиції щодо покращення системи управління персоналом та висновки.

Основний зміст роботи викладений на 104 сторінках комп'ютерного тексту. Дипломна магістерська робота містить 24 таблиці, 14 рисунків, 3 додатки та список використаних джерел із 64 найменувань на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

МОТИВИ І СТИМУЛИ ПЕРСОНАЛУ ДО ПРАЦІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні поняття мотивації та стимулювання праці персоналу

Основним капіталом підприємства є персонал, оскільки саме від нього залежить досягнення цілей підприємства. Для того, щоб працівники прагнули до досягнення цілей організації необхідно, щоб вона, у свою чергу, мотивувала їх. Під мотивацією в даному випадку розуміється процес спонукання себе або інших до діяльності для досягнення особистих цілей і (або) цілей підприємства.

Мотивація, будучи складним процесом, включає різноманітні підходи авторів щодо трактування змісту даного поняття, визначаючи його як сукупність мотивів, стимулів чи внутрішніх та зовнішніх чинників, або як процес спонукання особистості до певних дій. Водночас процес стимулювання, під яким зазвичай розуміють вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, містить у собі спонукання ззовні та структурні компоненти трудової ситуації [3]. Отже, з одного боку, відбувається створення сприятливих умов з метою задоволення потреб працівників, а з іншого, забезпечення трудової поведінки, що є необхідною для успішного функціонування та розвитку підприємства, тобто здійснюється своєрідний обмін діяльністю.

При цьому деякі вчені ототожнюють поняття «стимул» та «заохочення», розуміють як синонімиці два поняття [7], категорії стимулювання та заохочення співвідносять як єдине ціле та як частину складної системи: заохочення, як окремий напрям у загальному процесі стимулювання [9].

Також, розглядаючи питання стимулювання в аспекті забезпечення виконання поставлених обов'язків, варто відмітити, що його головним призначенням є підвищення трудової активності, продуктивності та якості праці,

стимулювання до добросовісного виконання трудових обов'язків [6, 16]. Отже, стимулювання є процесом, що зазвичай спрямовується на окремого працівника чи на групу працівників. Водночас на практиці поєднання персонального та групового стимулювання найчастіше зустрічається у процесах матеріального стимулювання.

Через те, розуміння наявних підходів щодо визначення понять стимулювання та мотивації визначає справедливе співвідношення даних категорій, адже раніше, не дивлячись на те, що як мотивація, так і стимулювання розумілись радянськими науковцями як «спонукання до певних дій», мотивацію відносили до науки психології, а стимулювання – до економічного вчення.

Зважаючи на те, що нині визначення стимулювання через мотивацію або мотивацію через стимулювання є досить поширеним, існують науковці, що переконують в очевидній різниці між мотивуванням та стимулюванням: категорію «мотивація» доцільно визначати як процес стимулювання самого себе або інших на діяльність, основною метою якої є досягнення індивідуальних та загальних цілей підприємства, а термін «стимулювання» визначають як зовнішнє спонукання до дії, спонукальна причина, поштовх, подразник, що здійснює вплив на орган почуттів, тобто відносно людини є зовнішнім. Через те, принципова різниця категорій «мотивація» та «стимулювання» може полягати в тому, що стимулювання є одним із засобів, завдяки якому може здійснюватися процес мотивації.

Процес мотивації в значній мірі визначається потребами, що його ініціюють. Якщо потреби індивідів збігаються із потребами підприємства, працівники будуть вкладати свої зусилля заради власного задоволення, що забезпечить зростання продуктивності праці, зниження собівартості та високу якість продукції, що у сукупності призведе до збільшення розміру прибутку, забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Крім того, потреби виявляються у мотивах, котрі спонукають людину до дій, спрямованих на задоволення потреб. Мотив, будучи усвідомленою чи спонукальною причиною, основою чи підставою до якоїсь дії чи вчинку, є

суб'єктивним явищем, основною метою якого є усвідомлення вчинків, які формують постановку цілей, здатних спонукати особистість до дії внаслідок зародження спонукаючого фактора ззовні, тобто стимулу, та його усвідомлення людиною. Через те, мотиви містять сукупність спонукань, обов'язків та прагнень до виконання доручених завдань.

Зв'язок потреб та мотивів визначається тим, що потреби реалізуються у діяльності працівника за допомогою мотивів, котрі, в свою чергу, визначаються ступенем актуальності тієї або іншої потреби працівника, можуть бути різними за змістом і зумовлюватись як спрямованою, так і неспрямованою активністю людини [18]. Отже, чим прагнення працівника отримати те чи інше благо є сильнішим, чим загальнішою є потреба в ньому, тим активніше починає діяти працівник.

При цьому широко розповсюдженою є точка зору щодо тотожності сутності категорій «мотив» та «стимул». Однак, це питання є дещо дискусійним. Так, стимулами є певні блага, мотивами – прагнення людини отримати їх. Стимули, будучи зовнішніми спонуканнями, мають цільову спрямованість, мотив є також спонуканням до дії, але в його основу може бути покладений як стимул у вигляді винагороди, підвищення по службі, адміністративних розпоряджень тощо, так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальності, страху). Зважаючи на те, що реакція людини на багато стимулів може бути неусвідомленою та не піддаватися контролю, у мотив стимул перетворюється лише після його усвідомлення та прийняття людиною.

Аналіз теоретичних положень, наведених в економічній літературі, дає підстави припускати, що найбільш активною у мотиваційному процесі є роль потреб, котрі здійснюють його ініціювання, мотивів, що спрямовані на формування дій з усунення потреб, а також зовнішніх факторів – стимулів. Таким чином, правильний підхід до розуміння категоріального апарату створює усі необхідні умови для забезпечення мотивації персоналу підприємства, надає можливість керівнику стимулювати працівників задля досягнення високої результативності їх діяльності.

Отже, з проведеного аналізу очевидним стає те, що головною рушійною силою впливу на персонал є стимули, а основною метою мотивації є задоволення потреб персоналу та підприємства одночасно. При цьому доцільно зауважити, що в даному випадку стимулювання виступає дієвим інструментом та вирішальним чинником впливу на персонал ззовні у процесі розвитку мотивації; водночас для здійснення такого впливу на персонал використовують різні види мотивації.

Разом з тим, мотивація та стимулювання є протилежними за спрямованістю – перше спрямоване на зміну існуючого положення, а друге – на його закріплення, хоча вони доповнюють один одного [21]; за своєю природою мотивація та стимулювання є різними процесами, де перший спрямований на зміну комплексу мотивів людини під дією цілеспрямованих стимулів, а другий – на вибір та застосування стимулів, направлених на формування у людини системи мотивів до дій, що є очікуваними – отже, спостерігається тісний зв'язок між даними поняттями [24]; якщо проблемами мотивації є формування внутрішнього спонукання, то сутність стимулювання потребує зовнішнього спонукання та елементів трудової ситуації (соціальні умови, умови нарахування, організації та змісту праці тощо); термін «мотивація» більш тісно пов'язаний з морально-статусними потребами працівника, в той час як стимулювання – із матеріальними [45].

Стимулювання – це процес використання різних стимулів для мотивування людей, де стимули виконують роль важелів впливу, викликають дію певних мотивів.

Стимул – зовнішнє спонукання, елементи трудової ситуації, які впливають на поведінку людини в сфері праці.

Стимулювання праці – це метод впливу на трудову поведінку робітника через мотивацію.

Стимулювання праці – це цілеспрямований чи нецілеспрямований вплив на людину або групу людей з цілю підтримання певних характеристик її трудової активності. Головним чином воно базується на матеріальних засобах винагороди, заохочення і санкції, в якості яких виступає заробітна плата.

Саме за допомогою стимулу людина виконує ту чи іншу дію. У кожного з нас власний стимул. У деяких це бажання бути багатим та відомим, а у інших просто страх не досягнення успіху в житті. Таким чином можна зробити висновок, що стимулювання – це процес впливу на людину, наслідком якого завжди є дія, спрямована на досягнення певної мети [36, с.13].

Необхідно зазначити, що в роботах вітчизняних і зарубіжних авторів, таких як: Бандура С., Богиня Д., Герцберг Ф., Грішнова О., Данюк В., Дмитренко Г., Тейлор Ф., Мейо Е., Маслоу А., Файоль А., Хекхаузен Х. та інших, відображені різні аспекти стимулювання праці. Разом з тим, вони не містять узагальнюючого визначення яке б визнавалося більшістю вчених і практиків.

При розгляді понять «стимул» та «стимулювання» слід відзначити, що значний обсяг наукових праць свідчить про різноманітність їх дефініцій. Так «Большой экономический словарь» наводить таке визначення категорії: «Стимул (лат. Stimulus – буквально остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) – побуждение к действию, побудительная причина» [4, с. 269]. Економічний словник-довідник «Генеза ринкової економіки...» надає більш розкриті визначення: «Стимул економічний – спонукання людини, колективу до високопродуктивної праці. Заохочення підприємств, фірм, інших виробничих підрозділів до виробництва матеріальних благ. Державний протекціонізм в організації та здійсненні внутрішньої та міжнародної торгівлі, розвитку науки, впровадження у життя досягнень НТР та ін.» [15, с. 258]. Як відмічалось вище деякі науковці не проводять чіткої межі між поняттями «мотивація» та «стимулювання». Є доцільним навести декілька визначень поняття «стимулювання» (табл.1.1).

Виходить, що мотивація та стимулювання – це різні економічні категорії. Мотивація – це сукупність мотивів, які формують поведінку людини. На відміну від поняття «мотивація», «стимулювання» - це заохочення людей до підвищення ефективності трудової діяльності, яке базується на матеріальній чи не матеріальній винагороді [17, с.64].

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стимулювання»

Автор	Трактування
Авриченко Л.К.[2, с.234] Матрусова Т.Н.[42, с.42]	Це процес впливу на людину за допомогою необхідного для неї зовнішнього предмету (дії), що спонукає людину до певних дій.
Колот А.М. [30, с.169]	Це процес застосування конкретних стимулів на користь людини та організації. Стимулювання означає впливати на об'єкт з метою спонукання до цільової дії, давати йому поштовх ззовні. Стимулювання – один із засобів, за допомогою якого здійснюється мотивація трудової діяльності.
Леонт'єв А.Н. [37, с.87]	Це вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, які в свою чергу спонукають робітника до певної поведінки.
Літвінов О.С. [38, с.69]	Це відношення стимулятора (того, хто стимулює) і стимульованого (того, хто стимулюється, на кого спрямовано стимулювання) з приводу виконання економічних інтересів обох з метою одержання обома додаткової економічної вигоди шляхом здійснення стимулятором дій, заходів, витрат коштів у відповідних формах, відповідними методами.

Джерело: складено автором на основі [2; 30; 37; 38; 42]

Берг Л.В. довів, що стимули – це фактори, що впливають на мотиви. Вплив іде тільки убік від стимулів до мотивів. Будь-яка зміна стимулюючих факторів, якщо вона перетвориться в самоціль, не принесе бажаних результатів, доки не буде враховувати поведінкову реакцію на них людини [6, с.36].

Розглянемо деякі визначення науковцями поняття «стимулювання праці» (табл.1.2).

Отже, виходячи з наведених висновків - стимулювання праці - це створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Керівник, в процесі стимулювання праці робітників, має діяти в такій послідовності:

1. Визначити дії, які повинен провести виконавець, по відношенню до якого керівник має намір застосувати стимулювання.

2. Вивити пріоритетні потреби виконавця, які він хотів би задовольнити, виконуючи ту або іншу роботу.

3. Поєднати можливості, які керівник має для здійснення стимулювання, з пріоритетними потребами виконавця [40, с.122].

Таблиця 1.2

Визначення змісту поняття «стимулювання праці»

Автор	Трактування
Бурина А.В., Бурина Н.С. [9, с.466]	Це, перш за все, зовнішня спонука, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці. Матеріальна оболонка мотивації персоналу.
Поварич І.П., Прошкін Б.Г. [49, с.22]	Стимулювання праці – це опосередкована дія на об’єкт управління, що передбачає створення такої зовнішньої ситуації, яка спонукає особу або трудовий колектив до дій, відповідних цілей, що стоять перед суспільством.
Ромашков О.В. [53, с.124]	Метод дії на трудову поведінку працівника через мотивацію. Це цілеспрямована або нецілеспрямована дія на людину або групу людей з метою підтримки певних характеристик їх трудової поведінки. Перш за все заходів трудової активності. При стимулюванні спонука до праці відбувається через задоволення різних потреб особи, що є винагородою за трудові зусилля.
Владимирова Л.П. [14,с. 224]	Система вибору стимулів, що призводять до підвищення результатів праці найманого персоналу, та приведення їх визначену супідрядність, яка забезпечує досягнення цілей підприємства.
Толстикова О.В. [58, с.334]	Це створення умов (господарського механізму), при яких активна трудова діяльність, що дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною й достатньою умовою задоволення значущих і соціально зумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці.
Травін В.В., Дятлов В.А. [59, с.98]	Це насамперед зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини в сфері праці.
Мартиненко М.М. [40, с.344]	Стимулювання праці – це створення є тільки позитивних, але й негативних стимулів, останнє виражається у формі певних заборон, покарань.

Джерело: складено автором на основі [9; 14; 40; 49; 53; 58; 59]

Головне завдання будь-якої наявної системи стимулювання праці – реалізація цілей підприємства, таких як, підвищення продуктивності, зниження собівартості продукції або послуг, інтенсифікація збуту. Для її досягнення потрібно узгодження інтересів компанії та співробітників, які є її основним ресурсом.

Працівникам передусім необхідно визнання результатів праці, причому у матеріальному вираженні. З іншого боку, їм значимі можливість грошових накопичень, стабільність і зростання винагороди, сприятливі умови праці, отримання соціальних пільг.

Для підприємства пріоритетним є можливість приваблювати і зберігати компетентних фахівців, підвищувати продуктивність роботи, уникати внутрішніх конфліктів та соціальної напруги.

Отже, стимулювання праці необхідно розглядати саме з управлінської точки зору. Це комплексний цілеспрямований зовнішній вплив на компоненти діяльності керованого об'єкту і процеси їхнього формування. Стимулами при цьому виступають будь-які блага, одержання або не одержання яких виходить з трудової діяльності, тобто благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці. Треба пам'ятати, що позбавлення благ – це також стимул. При цьому будь-яка дія керівництва по відношенню до робітників повинна враховувати існуючий мотиваційний профіль працівників підприємства, тобто пріоритети мотивів, які сформувалися у робітників в результаті зіткнення особистісних та загальновизнаних цінностей.

Особливість стимулювання полягає в тому, що цілі суб'єкта стимулювання повинні бути зорієнтовані на мотиви працівника як об'єкта стимулювання. Мета стимулювання не взагалі спонукати людину працювати, а спонукати людину працювати у потрібному обсязі з потрібною якістю, тобто у відповідності до вимог робочого місця, норм продуктивності праці та якості кінцевого продукту. До процесу стимулювання праці входить значна кількість елементів: учасники, інструменти впливу, показники оцінки результату. Тому при формуванні або оцінюванні стимулювання праці персоналу будь-якого підприємства має використовувати системний підхід.

Як відзначає Г.О. Коваленко, поняття системи стимулювання праці тісно пов'язано зі стратегією підприємства і націлено на досягнення стратегічних цілей підприємства. При цьому система стимулювання містить широкий арсенал важелів впливу на трудову мотивацію працівників і впливає на досягнення конкретних показників діяльності підприємства. Як приклад такого взаємозв'язку може послугувати орієнтир розробки системи стимулювання праці на підвищення компетентності, діловитості й заповзятливості працівників з метою випуску

високоточної, конкурентоздатної продукції із забезпеченням виходу на світовий ринок [27, с.85].

Значну роль у формуванні системи стимулювання праці відіграє організаційна культура, що склалася на підприємстві. Зокрема, Г. Л. Хаєт відзначає, що культура і управління підприємством настільки тісно пов'язані. Що вони повинні змінюватися тільки разом. До управління підприємством в цьому відносяться, насамперед, система мотивації та кадрова політика. У рамках організаційної культури підприємства кожен співробітник усвідомлює свою роль у системі підприємства, розуміє, що від нього чекають, і як він може відповісти на ці чекання. Високоорганізована організаційна культура, що підтримує стратегію підприємства, гармонійно перетворює роботу в спосіб життя, виховуючи, мотивуючи співробітників і забезпечуючи прихильність персоналу ідеалам підприємства [60, с. 97].

Системи стимулювання праці, крім вирішення завдань роботодавця та задоволення потреб співробітників, мають виконувати і додаткові функції

- залучення кваліфікованих фахівців;
- збереження груп професіоналів протягом необхідного терміну.

Системи стимулювання праці індивідуальні, залежать від безлічі унікальних чинників, властивих конкретної організації. Їх створення – велика праця керівників.

Система стимулювання праці традиційно полягає у наступних принципах:

- Принцип прозорості і доступності.
- Стимули повинні бути доступні для розуміння кожного працівника.
- Принцип реальності стимулу (відчутності).
- Стимул повинен бути реальним і діючим.
- Принцип поступовості, своєчасності.

З одного боку, потрібно прагнути до жорстокого зв'язку «виконав умови – отримав», але якщо відразу завищити стимул, то можна цей рівень не втримати.

Основними вимогами до організації стимулювання праці є:

1. Комплексність – припускає, що необхідний всебічний підхід з урахуванням всіх можливих факторів: організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних, моральних і соціологічних. Всі перераховані фактори повинні застосовуватися не окремо, а в сукупності, що дає гарантію отримання хороших результатів. Саме тоді стане реальністю значне підвищення ефективності та якості роботи.

2. Системність, що передбачає виявлення і усунення суперечностей між факторами, їх зв'язку між собою. Це дає можливість створення системи стимулювання, яка внутрішньо збалансована за рахунок взаємного узгодження її елементів і здатна ефективно працювати на благо організації.

3. Регламентація яка передбачає встановлення певного порядку у вигляді інструкцій, правил, нормативів і контроль за їх виконанням. При створенні системи стимулювання об'єктами регламентації повинні бути конкретні обов'язки того чи іншого працівника, конкретні результати його діяльності, витрати праці, тобто кожен співробітник повинен мати повне уявлення про те, що входить в його обов'язки і яких результатів від нього чекають.

4. Спеціалізація – це закріплення за окремими працівниками певних функцій і робіт відповідно до принципу раціоналізації. Спеціалізація є стимулом до зростання ефективності і поліпшення якості роботи.

5. Стабільність, яка припускає наявність сформованого колективу, відсутність плинності кадрів, наявність певних завдань і функцій, що стоять перед колективом і порядок їх виконання. Будь-які зміни, що відбуваються в роботі підприємства, повинні проходити без порушення нормального виконання функцій того чи іншого працівника.

6. Цілеспрямована творчість – необхідно сказати про те, що система матеріального стимулювання повинна сприяти прояву працівниками творчого підходу.

Виходячи з вище наведеного, система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться

перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективно тільки у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання — це взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

1.2. Види, форми стимулювання праці персоналу та фактори, які впливають на підвищення його ефективності

Як зазначає В.М. Верхоглазенко, спираючись на три типи діяльнійшої поведінки (індивід, суб'єкт і особистість) і на нормативну сутність будь-якої діяльності можливо використовувати універсальну трьох блочну структуру системи стимулювання праці з погляду працівника [11, с.25].

Перший рівень (індивідний аспект). Цей блок обслуговує загальну зацікавленість у роботі працівника на даному підприємстві.

Другий рівень (суб'єктний аспект). Даний блок обслуговує виконавську дисципліну й продуктивну нормативну зацікавленість, активність працівника.

Третій рівень (особистісний аспект). Функція цього блоку полягає в управлінні мотивацією працівника, спрямованою на раціоналізацію праці (творчої, інноваційної).

Три наведених блоки складають свого роду "три кити", на яких повинна будуватися система стимулювання персоналу. З позиції керівників загальна структура системи стимулювання праці складається також з трьох рівнів.

1. Види стимулювання – визначають загальні напрямки стимулювання праці (моральне, матеріальне, соціальне).

2. Інструменти стимулювання – визначають те, за допомогою чого саме керівник має намір впливати на трудову поведінку та ціннісні орієнтації персоналу (зарплата, корпоративні нагороди, листи подяки).

3. Методи стимулювання – визначають, яким чином керівники мають використовувати інструменти стимулювання за обраними видами стимулювання (збільшення в оплаті праці з урахуванням якості продукції, визнання заслуг за допомогою ЗМІ, надання пільг на відпочинок).

Стимулювання праці – це зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу. Одночасно воно несе в собі і нематеріальне навантаження, що дозволяє працівникові реалізувати себе як особу і працівника одночасно.

Виділяють наступні функції стимулювання праці (рис.1.1).

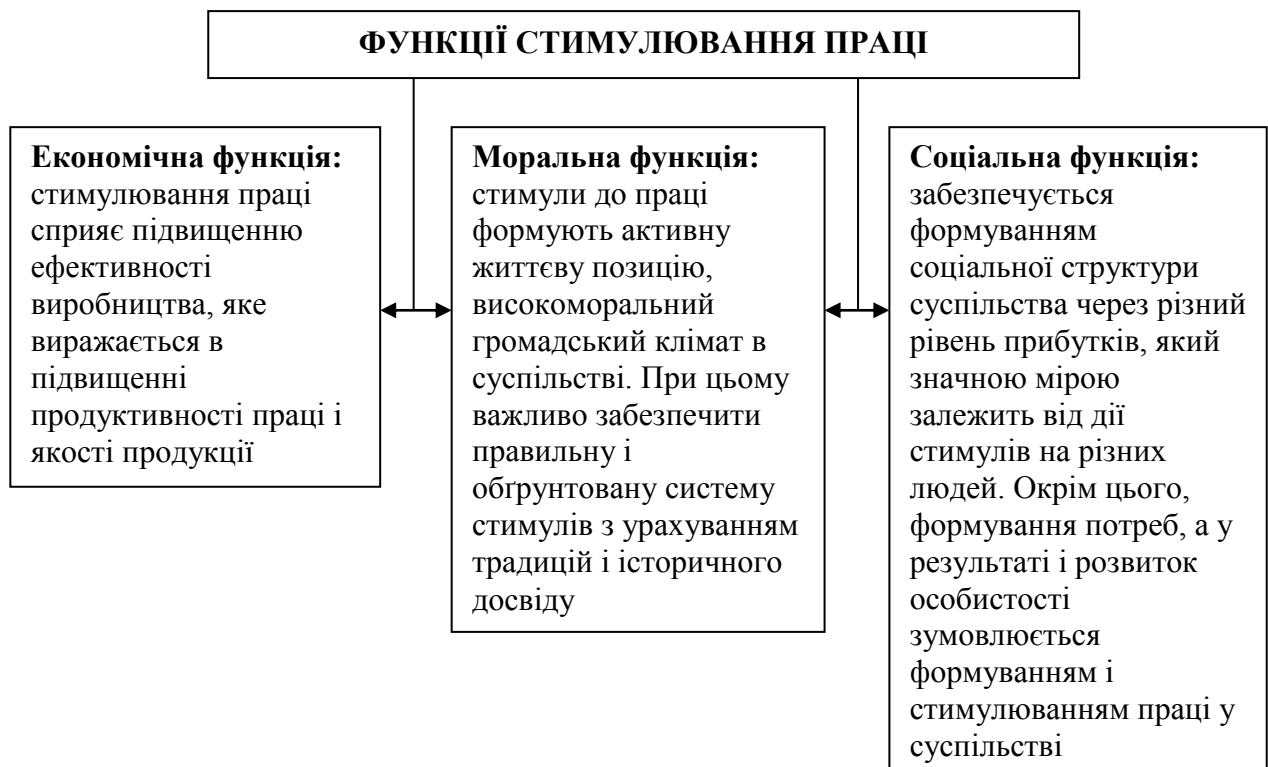


Рис.1.1. Функції стимулювання праці

Джерело: [63, с.54]

Існують певні вимоги до організації стимулювання праці. Це комплексність, диференціація, гнучкість і оперативність.

Комплексність має на увазі єдність моральних та матеріальних, колективних і індивідуальних стимулів. значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду і традицій підприємства.

Диференціація означає індивідуальний підхід до стимулювання різних шарів і груп працівників. Гнучкість і оперативність проявляються в постійному перегляді стимулів залежно від змін, що відбуваються в суспільстві і колективі.

Дослідник С. Дуда до найбільш загальних видів стимулювання відносить тверде та ліберальне [21, с.189-190].

Тверде стимулювання праці засноване переважно на примусі людини до витрат зусиль. Механізмом примуса є орієнтація на якийсь ціннісний мінімум, тобто на страх неотримання, недосягнення ціннісного мінімуму, у тому числі й оплати праці. Ліберальне стимулювання базується переважно на спонуканні людини до витрат зусиль. Механізмом залучення служить орієнтація людини на якийсь ціннісний максимум, тобто на привабливу ймовірність досягнення ціннісного максимуму, у тому числі й оплати праці.

Людина по різних причинах може й не орієнтуватися на максимальну оплату праці, але мінімальна оплата як життєво необхідний грошовий дохід - це його ціль у кожному разі. Таким чином, залучення на відміну від примуса надає людині деяку волю рішення, можливість вибору.

До основного відносять також актуальне й перспективне стимулювання. Актуальне стимулювання зв'язане зі значенням оплати праці як джерела повсякденного існування, перспективно спрямовано на задоволення більше глибоких інстинктів власності, прагнення до багатства, влади, соціальному просуванню й стабільності.

Стимули праці залежно від того, задоволенню яких потреб працівника вони сприяють, підрозділяються на матеріальні й нематеріальні. Найважливішим видом стимулювання є матеріальне, покликане відігравати провідну роль у підвищенні трудової активності працівників. Цей вид складається з матеріально-грошового й матеріально – не грошового стимулювання. До не грошових стимулів відносять умови побутового обслуговування на підприємстві, надання житла, путівок на відпочинок і лікування, прав на придбання дефіцитних благ, а також забезпечення дитячими установами. Значення цього виду матеріальних стимулів зростає у зв'язку з інфляцією грошей. До не грошових стимулів

відносять також рівень організації праці й санітарно-гігієнічних умов на підприємствах, які впливають на вибір місця роботи.

До згаданих стимулів відносять ще й вплив, розрахований на задоволення соціальних, моральних, творчих і соціально-психологічних потреб працівника.

Система морального й матеріального стимулювання праці припускає комплекс мір, спрямованих на підвищення трудової активності працюючих і, як наслідок, підвищення ефективності праці, його якості. Але при цьому працівник повинен знати, які вимоги до нього пред'являються, яку винагороду він одержить при їхньому неухильному дотриманні, які санкції підуть у випадку їхнього порушення. Тому система стимулів праці повинна опиратися на певну базу (нормативний рівень трудової діяльності). Сам факт вступу працівника в трудові відносини припускає, що він повинен виконувати деяке коло обов'язків за попередньо обговорену винагороду. У цій ситуації для стимулювання ще немає місця. Тут перебуває сфера контрольованої діяльності, у якій працюють мотиви зв'язані зі страхом покарання за невиконання пропонованих вимог. Таких покарань, пов'язаних із втратою матеріальних благ, може бути як мінімум дві: часткові виплати обумовленої винагороди або розрив трудових відносин.

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

Розглянемо існуючу класифікацію видів стимулювання (рис.1.2).

Матеріально-грошове стимулювання – це заохочення працівників грошовими виплатами за результатами трудової діяльності.

Застосування матеріально-грошових стимулів дозволяє регулювати поведіння об'єктів керування на основі використання різних грошових виплат і санкцій. До грошового стимулювання звичайно відносять заробітну плату, різні премії, доплати й надбавки.

Оплата праці - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, що за трудовим договором власник або уповноважений їм орган виплачує працівникові за виконану їм роботу.



Рис.1.2. Види стимулювання праці

Джерело: [59, с.114]

Існують дві системи оплати праці: тарифна та безтарифна.

Тарифна система оплати праці дозволяє порівнювати конкретні види праці, враховуючи їх складність і умови виконання.

Безтарифна система оплати праці, по цій системі заробітна плата усіх працівників є долею у фонді оплати праці або усього підприємства, або окремого підрозділу.

Деякі підприємства орієнтують систему матеріального стимулювання на фактичну кваліфікацію працівника - здатність не тільки виконувати свої безпосередні обов'язки, але й брати участь у рішенні виробничих проблем, розбиратися в будь-якому аспекті господарської діяльності свого підприємства. Такі працівники одержують фіксоване жалування за кваліфікацію.

В умовах ринку різко підсилюється залежність оплати індивідуальної праці від показників роботи підприємства, у зв'язку із чим тариф (на відміну від премій, доплат і надбавок), безпосередньо не пов'язаний з результатами праці працівника, багато в чому губить своє значення.

Більшість менеджерів по персоналу однією з основних проблем називають незадовільні критерії оцінки праці (як правило, вони суб'єктивні, наприклад, відносно практики оплати праці залежно від тривалості роботи в організації).

Сучасною формою стимулювання є участь в підприємстві, яке включає участь у прибутку, у власності. При розподілі серед співробітників частини прибутку використовуються два види мотивацій: викликається почуття причетності до справ компанії за допомогою матеріальної винагороди. Прив'язка розміру премій до результату бізнесу дозволяє співробітникам побачити зв'язок між своєю роботою і досягненнями компанії, а, отже, і величиною своєї премії.

Доплатам властиві риси заохочувальних форм матеріального стимулювання, доплата є формою винагороди за додаткові результати праці, за ефект отриманий на конкретній ділянці. Доплати ж одержують лише ті, хто бере участь у досягненні додаткових результатів праці, додаткового економічного ефекту [7, с.65-69].

Необхідно відзначити, що одна група доплат по своїй економічній сутності більше близька до тарифної частини, інша - до преміальної. Доплати першої групи встановлені в законодавчому порядку, вони поширюються на всіх працівників і їхній розмір не залежить від результатів роботи. У цьому випадку доплати покликані стимулювати працю в понаднормовий час, у святкові дні, у нічний час. Такі доплати більш присутні в бюджетних організаціях, на заводах, та ін.

Другій групі доплат більшою мірою властиві риси заохочувальних форм матеріальним грошовим стимулюванням, тому що ці доплати, як і премія, є формою винагороди за додаткові результати праці. До таких доплат ставляться надбавки до тарифних ставок за сполучення професій, збільшення обсягу виконуваних робіт, професійна майстерність і високі досягнення в праці.

Надбавка до заробітної плати - грошові виплати понад зарплату, які стимулюють працівника до підвищення кваліфікації, професійної майстерності й тривалому виконанню сполучення трудових обов'язків.

Найважливішим напрямком матеріально грошового стимулювання є преміювання. Премія стимулює особливі підвищені результати праці і її джерелом є фонд матеріального заохочення. Вона представляє одну з найважливіших складових частин заробітної плати.

Ціль преміювання - поліпшення насамперед кінцевих результатів діяльності, виражених у певних показниках.

Премія у своїй частині має нестійкий характер. Її величина може бути більшою або меншою, вона може взагалі не нараховуватися. Застосування премії покликане забезпечити оперативну реакцію на зміну умов і конкретних завдань виробництва.

Центральне місце в заохочувальній системі займає розмір премії. Він визначає зв'язок результатів праці зі збільшенням розміру заохочення. Ефективність застосовуваної системи преміювання працівник бачить у величині грошової суми, отриманої у вигляді премії. Установлюватися розмір премії може у відсотках до окладу, до економічного ефекту або ж у твердій ставці. Тобто у відносному й абсолютному вираженні.

Джерелом виплати премії служить фонд матеріального заохочення, що утворюється за рахунок прибутку підприємства в розмірі чотирьох відсотків від фонду заробітної плати.

Матеріальне не грошове стимулювання – це різновид стимулювання, регулюючий поведінку об'єкту управління на основі використання тих матеріальних благ, які в умовах конкретної системи господарювання принципово у рамках законної поведінки не можуть отримуватися за грошові або ж є дефіцитними, внаслідок чого, право їх розподілу надане суб'єктові управління (розподіл житла, різних путівок, дефіцитних товарів, і т.д.). Тут предметом потреби виступає певний набір конкретних життєво важливих для об'єкту

матеріальних благ, які в міру розвитку громадського виробництва і задоволення потреб об'єктів стимулювання в ряду з них може істотно мінятися [31. с.40].

Цей вид стимулювання має ряд особливостей:

- по-перше, матеріальні не грошові стимули не мають такої універсальності, як матеріальні грошові, тобто у них відчують потребу не усі;

- по-друге, тривалість циклу перетворення потреби для більшості стимулів обмежено; велика кількість матеріальних не грошових стимулів має характер разової дії і в цьому випадку підтримка активності працівників вимагатиме застосування інших матеріальних не грошових стимулів;

- по-третє, матеріальні не грошові стимули не мають подільності;

- по-четверте, матеріальні не грошові стимули доцільно використовувати в підкріплюючій формі стимулювання, оскільки при цій формі організації стимулювання акцент робиться на підкріплення соціально корисної діяльності винагородою по її результатам.

Нематеріальні (моральні) види стимулювання праці поєднують у собі соціально-психологічні, творчі стимули та вільний час – використовуючи їх в комплексі, можна добитися високої ефективності.

Соціально - психологічні стимули пов'язані з потребою працівників і самоствердженні, з їх прагненням займати певне громадське положення, з потребами в певному обсязі влади. Ці стимули характеризуються можливістю брати участь в управлінні виробництвом, працею і колективом, приймати рішення; перспективами просування по службових сходах, можливістю займатися престижними видами праці. Отже, передбачається, що працівникам надається право голосу при рішенні ряду проблем, їм делегуються права і відповідальність [29, с.184-189].

Соціально – психологічні стимули пов'язані з потребами людини в повазі з боку колективу, у визнанні його як працівника, як схвалюваної особи. Визнання може бути особистим або публічним:

- особисте визнання має на увазі, о працівники що особливо відрізнялися, будуть відмічені в спеціальних доповідях вищому керівництву організації; вони

можуть бути представлені особисто керівникові; їм гарантується право підпису в документах, в розробці яких вони брали участь; такі працівники з нагоди свят і ювілейних дат персонально вітаються адміністрацією;

- публічне визнання виражається в широкому поширенні інформації про досягнення працівників у багатотиражних газетах, що випускаються організаціями, на спеціальних стендах («Дошках пошани»), в нагородженні людей, що особливо відрізнялися, спеціальними знаками, грамотами; нерідко публічне визнання супроводжується преміями, цінним подарунками тощо.

Творчі стимули – можливість працівникам реалізувати свої творчі навички, розвиватися, підвищувати професійний рівень. Працівник повинен бачити перспективу, має бути зацікавлений працювати із метою «вирости» як фахівець. Цьому сприяють стажування, тренінги, відрядження тощо.

Можливість працювати за гнучким графіком, мати вільний від роботи час також можуть бути вагомими стимулами для працівників.

Форми стимулювання праці (рис.1.3).



Рис.1.3. Форми стимулювання праці

Джерело: [38, с. 147]

Для ефективного застосування нематеріальних стимулів необхідно:

- наявність положення про статуси морального заохочення і знання їх працівниками;

- використання різноманітних форм морального заохочення в інтересах розвитку творчої активності і ініціативи;

- моральне заохочення підкріплювати заходами матеріального стимулювання, забезпечити правильну взаємодію матеріальних і моральних стимулів. безперервно їх удосконалювати відповідно до нових завдань, зміни в змісті, організації і умовах праці;

- про кожне моральне заохочення працівника широко інформувати трудовий колектив;

- вручати нагороди і оголошувати вдячності в урочистій обстановці;

- заохочувати працівників своєчасно – відразу після досягнення певних успіхів в праці;

- розвивати нові форми заохочення і встановлювати сувору моральну відповідальність кожного працівника за доручену справу;

- аналізувати дієвість стимулювання;

- точно дотримувати встановлений порядок внесення записів про заохочення в трудові книжки працівників [44, с.269-270].

Розходження між випереджальними й підкріплювальними формами організації стимулювання складається в ступені інформованості об'єкта керування й взаємозв'язку стимулювання і результатів діяльності.

Випереджальний об'єкт стимулювання ще до початку діяльності інформується про те, які необхідно досягти результати і що можна за них одержати. Йому повідомляють, як буде вимірятися його праця, яким образом він буде оцінюватися і яка буде функція стимулювання.

При підкріплювальній, об'єкт стимулювання довідається про те, що виявився коштовним, визнаним і заохоченим у його праці тільки після завершення діяльності. Стимулювання в цьому випадку підкріплює вже здійснені дії.

Розподіл форм організації стимулювання на індивідуальну і колективну залежить від того, за результатами якої праці здійснюється стимулювання конкретних виконавців. Якщо в основі лежать результати праці безпосереднього

працівника, то це індивідуальна форма організації стимулювання, а якщо результат діяльності праці колективу в цілому - то колективна форма.

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

Колективні стимули пов'язані із впливом на розмір доходів підприємства, а отже, на благополуччя його працівників. Частину стимулів являють собою фонди: розвитку виробництва, науки й техніки; соціального розвитку; матеріального заохочення й, звичайно, заробітної плати. Із впровадженням ринкових відносин колективними стимулами усе більше стають ціни та прибуток підприємства.

Позитивна та негативна форми організації стимулювання ґрунтуються на обліку відхилень результатів діяльності від нормативних.

Позитивне стимулювання сприяє підвищенню престижності, авторитетності людини в очах навколишніх. Негативне стимулювання спрямоване на обмеження певних потреб роботи, що веде до зниження його престижу і авторитету. Так, до негативних стимулів відносять зауваження, перенесення черги на житло, відпустки на зимовий час, позбавлення премій, різні форми колективного впливу. Діючим є застосування до несумлінних працівників твердих економічних і правових акцій: відрахувань, штрафів, позбавлення не тільки премії, але й частини заробітної плати.

Негативне стимулювання має також достоїнства. Воно є більш економічним у порівнянні з позитивним, тому що не вимагає для свого здійснення якихось додаткових благ, а найчастіше навіть збільшує обсяг благ, що перебувають у розпорядженні суб'єкта керування.

Достоїнством безпосередньої форми є його оперативність і дуже ясний і безпосередній взаємозв'язок між дією і стимулом. У зв'язку із цим вона має дуже високий стимулюючий потенціал і практично завжди дає очікуваний позитивний економічний результат. До недоліків ставиться: не орієнтація працівника на досягнення кінцевого результату для колективу в цілому, спрямована на рішення

щохвилини завдань, впливає на розвиток взаємин між окремими виконавцями й колективом, роблячи їх конфліктними.

Поточна форма може проявлятися за підсумками кварталу, півріччя та року. Її стимулююча суть очевидна, вона створює в людині впевненість у нагородженні за результатами цих періодів.

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

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

Загальна форма поширюється на всіх учасників суспільного виробництва. Заохочення в цьому випадку здійснюються у зв'язку із проведенням суспільних компаній, з ювілейними датами в житті окремих працівників або державних свят. При цій формі враховується як тривалість бездоганної праці, так і разові видатні успіхи й досягнення. При цільовій формі обов'язковим є розробка спеціальних положень. Так, необхідно чітко фіксувати абсолютні або відносні показники результатів конкретної діяльності учасників виробництва, досягнення яких є умовою присвоєння відповідного звання.

У сучасних умовах конкурентні переваги економіки та можливості її модернізації значною мірою пов'язані з ефективним використанням персоналу на підприємстві. Конкурентоспроможність персоналу визначається якістю робочої сили, відповідними ринковими потребами у функціональній високоякісній праці. Процес формування конкурентоспроможності персоналу відбувається під впливом факторів, які поділяються на декілька рівнів.

На думку В.М. Данюка, В.М. Петюха [43] та М.В. Семикіної [57] фактори впливу на конкурентоспроможність персоналу можна поділити на макроекономічні та мікроекономічні, які можливо ототожнити з зовнішніми та внутрішніми факторами. В.М. Гриньова пропонує поділ мікроекономічних

(внутрішніх) факторів на особисті (персональні працівника) та підприємницькі (суб'єкта господарювання). На рис.1.4 нами пропонується розподіл та класифікація зазначених чинників за двома основними напрямками макро- та мікро- рівнях із врахуванням особистих факторів.

Як бачимо, до зовнішніх (макроекономічних) чинників формування конкурентоспроможності персоналу відносяться: соціально-економічні умови розвитку країни, регіону та області; демографічна ситуація в країні; державна політика у сфері трудових відносин; розвиток освіти, науки та техніки; попит та пропозиція робочої сили на ринку [43, с.65].



Рис. 1.4. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність персоналу

Джерело: [43, с.68]

Соціально-економічні умови розвитку області, регіону і держави визначають суспільні потреби та інтереси, а також напрями розвитку економіки в цілому. Цей чинник координую особисті потреби та інтереси людей, використовуючи відповідні засоби державного та регіонального регулювання. Відповідно до соціально-економічних умов розвитку формується попит та пропозиція на ринках товарів і послуг, людського капіталу, та на цій основі державна політика у сфері трудових відносин.

Державна політика у сфері праці, суттєво впливає на процес формування конкурентоспроможності персоналу, як основний елемент державного регулювання людського капіталу. Державне регулювання праці обумовлює зайнятість населення, рівень його освіченості, умови праці в контексті її оплати і охорони, та на цій основі є вагомим чинником формування конкурентоспроможності як кожного окремого працівника, так і персоналу в цілому.

Удосконалення науки, освіти та техніки в державі, являються прямим фактором впливу на конкурентоспроможність персоналу. Освіченість у певній галузі надає конкурентні переваги для окремого суб'єкту ринку. Потреби суспільства і умови розвитку підприємницьких структур спонукають до розробки нових видів товарів та послуг на основі революційних і ефективних технологій, що, з одного боку, потребує опанування наукових та технічних інновацій, з іншого – породжує конкурентоспроможність персоналу.

Суспільні потреби та інтереси потребують впровадження і розробки нових технологій на основі розвитку науки, техніки та освіти, формують попит та пропозицію на ринку, які спонукають до формування та визначають ті чи інші чинники як на рівні підприємства, так і на рівні особистості щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Демографічна ситуація визначає склад та характер людського капіталу, їхній розподіл за галузями господарства в регіонах, областях, державі та на цій основі формує їх конкурентні переваги.

Мікроекономічні – локальні чинники формування конкурентоспроможності персоналу, мають вагомість та суттєве значення. До факторів, які визначаються підприємством відносяться: організація режиму робочого дня, організація робочого місця, створення умов праці для персоналу, оплата праці, облік та оцінка результатів праці, підвищення рівня кваліфікації персоналу стимулювання та мотивація праці. Ці чинники можливо поділити на два блоки, що доповнюють один одного, це: організаційний та результативний (рис.1.5).



Рис.1.5. Фактори, що формують конкурентоспроможність персоналу на рівні підприємства

Джерело: [19, с.72]

Організація режиму робочого дня та відпочинку, умов праці, є важливим чинником формування конкурентоспроможності персоналу. Покращення умов та режиму праці на підприємстві, як правило надається працівникам відповідно до

результатів їхньої діяльності та рівня кваліфікації в процесі порівняння конкурентних переваг персоналу.

Таким чином, персонал, що найкраще від інших виконує свої обов'язки та забезпечує виконання вимог до результатів своєї діяльності, може претендувати на такі заходи, як покращення умов та режиму праці. З іншого боку, заходи стимулювання та мотивування праці спонукають персонал до розвитку конкурентних переваг з метою як самовдосконалення, так і підвищення рівня оплати своєї праці.

Важливим фактором формування конкурентоспроможності персоналу є ефективність обліку і оцінки результатів праці, який є вирішальним у політиці її оплати, мотивації та стимулюванні. Облік та оцінка результатів праці є складним процесом, відповідно до класифікації персоналу, структури та галузі діяльності підприємства, який потребує наукової обґрунтованості, аналізу та контролю планових завдань, справедливості тощо [57, с.225]

Оплата праці персоналу є вагомим чинником при формуванні його конкурентоспроможності, оскільки забезпечує рівень життя працівників, ступінь їх фізичного та морального розвитку та прямо надає можливості щодо їх самовдосконалення.

Поєднання та взаємодія факторів на рівні підприємства забезпечують створення конкурентних переваг та на цій основі формують конкурентоспроможність свого персоналу. Однак, основними зазначеними чинниками впливу є особисті фактори, які є визначальними в даному процесі. Так без власного, особистого бажання бути конкурентоспроможним працівником жоден із вищезазначених чинників мікро- та макрорівня не буде мати визначального впливу.

Існує певний взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми факторами впливу на формування конкурентоспроможності персоналу. Так, одні чинники внутрішнього чи зовнішнього характеру обумовлюють функціонування інших.

1.3. Сучасний стан мотивації та стимулювання праці в Україні

Сьогодні проблема підвищення мотивації співробітників активно розробляється з метою поширення нових методів. Суть їх полягає в індивідуальному підході, у розширенні сфери діяльності працівника і залученні його в справи організації в цілому [6, с. 212]. Підприємства та організації всіх форм власності відчули, що розвиток та успіх неможливі без пошуку нових форм мотивації та стимулювання праці.

Досліджуючи специфіку застосування складових систем мотивації та стимулювання праці персоналу на вітчизняних і зарубіжних підприємствах слід зазначити, що складовою цієї системи як в Україні, так і в інших державах залишається система оплати праці. Але рівень заробітної плати за паритетом купівельної спроможності у нас майже у 8-12 разів менший порівняно з рівнем заробітної плати високо розвинутих країн. Середня погодинна заробітна плата в українській економіці на етапі її розвитку у 30-75 разів менша аналогічного показника у промислово розвинутих країнах, а рівень мінімальної заробітної плати – у 20-35 разів. Можна прослідити дві основні тенденції у змінні рівня життя громадян України за роки незалежності:

- зниження реальних доходів;
- зростання диференціації доходів [52, с.89].

Враховуючи надзвичайно важливу роль матеріальної мотивації у забезпеченні продуктивності праці працівників, доцільно враховувати розмір мінімальної заробітної плати, визначеної на державному рівні (табл.1.3).

Виходячи з даних табл.1.3, бачимо, що серед наведених країн Україна має найнижчий розмір офіційної заробітної плати, що не лише визначає продуктивність праці, якість роботи, соціально-психологічний клімат у колективі, але й призводить до збільшення рівня безробіття.

На більшості українських підприємств майже весь персонал офіційно отримує мінімальну заробітну плату. Суб'єкти господарювання не відображають офіційно нарахованої суми заробітної плати та виплачують її «у конвертах». Дане

явище зменшує соціальні гарантії працівників та на цій основі формує тіньовий ринок праці.

Таблиця 1.3

Мінімальні розміри заробітних плат різних країн світу в 2017 р., грн.

Країна	Мінімальна заробітна плата (грн.)
Люксембург	49 203
Франція	37 281
Німеччина	37 561
Великобританія	36 286
Польща	12 000
Румунія	5 546
Болгарія	4 692
Україна	3 200

Джерело: [44]

Результатом цього стає відсутність у працівників достатньої мотивації до певних позитивних дій і активної поведінки на підприємстві, так як не завжди чітко встановлена ставка об'єктивно оцінює здібності та якості робітників. У транзитивній економіці виникає потреба у подальшому збагаченні матеріального стимулювання новими методами та підходами, адаптації існуючих механізмів мотивації до нових економічних умов в Україні.

Одним із ефективних заходів реформування системи матеріального стимулювання є модернізація системи преміювання. Насамперед, необхідно вибрати не більше двох, трьох показників преміювання з визначенням пріоритетних напрямків стимулювання діяльності підприємства [30, с.128].

У більшості випадків 30% преміальних, що виплачується на багатьох українських підприємств, працівниками сприймається як фіксована доплата до окладу, що знижує її стимулюючу роль. Саме тут криється резерв, особливо для молодих і енергійних співробітників за рахунок своєї більш активної роботи не тільки компенсувати невисоку внаслідок їхнього віку надбавку за стаж, але й заробити премію більше високу, ніж існуюча нині. Важливо, щоб премія не була постійною доплатою, а зароблялась щомісяця, її розмір залежав від реального трудового внеску працівника.

Можна також відзначити й складність застосування діючої системи преміювання для розрахунку. Система преміювання повинна бути простою у

розрахунках, щоб кожний працівник сам міг, використовуючи прості й однозначні методи, розрахувати наскільки збільшиться його заробітна плата при досягненні того або іншого показника.

Ще одним ефективним напрямком матеріального стимулювання працівників є так званий, соціальний пакет. Поняття «соціальний пакет» прийшло до нас із Заходу. Там, застосування соцпакету вже давно стало звичайною практикою й одним з факторів конкуренції між компаніями за висококваліфікованих фахівців. У соціальний пакет повинні включатися ті пільги, які організація надає своїм працівникам добровільно й поперх того, що визначено державою, а також колективним договором [56, с.54].

В Україні це питання є скоріше спадком часів, коли підприємства були державними і в цілому, ці аспекти соціального захисту та стимулювання працівників вже скоріше є виключенням, ніж правилом, як це було за радянських часів. Тому є необхідним диференційований підхід до формування соціального пакета. У зв'язку з тим, що витрати на соцпакет здійснюються за рахунок прибутку, тому і його обсяг формується залежно від цінності й внеску працівника в кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства й від розміру отриманого прибутку. Наповнення соціального пакета може бути різноманітним і, як відзначалося, – диференційованим.

Стимулювання професійного розвитку працівників, підвищення рівня їх кваліфікації, навчання також є важливими факторами мотивації персоналу. Система професійного розвитку працівників повинна орієнтуватися на забезпечення безперервної освіти, оскільки в сучасних умовах процес морального старіння знань відбувається дуже швидко, особливо в науково-технічних галузях.

Недоліком варто вважати обставину, що при плануванні професійного розвитку працівників рідко враховують їх специфіку роботи, здібності та інтереси. Також негативним аспектом є те що, результати професійного розвитку не завжди беруть до уваги при професійно-кваліфікаційному просуванні працівників, проведенні їх атестації, формуванні резерву керівників підприємств.

Недостатня зацікавленість роботодавців щодо вкладання коштів у професійний розвиток працівників зумовлена рядом причин:

– роботодавці неохоче спрямовують інвестиції в людський капітал, оскільки працівники, які підвищили кваліфікацію, можуть легко перейти на інше підприємство, а отже, підприємство втратить кошти;

– навчання персоналу на виробництві стримує те, що роботодавці через різні обставини не можуть одержати достатньої користі від використання навченої робочої сили;

– в багатьох випадках негативну роль щодо професійного розвитку працівників відіграє відсутність у роботодавця достатніх коштів для професійного навчання безпосередньо на виробництві або за межами підприємства в професійно-технічних чи вищих навчальних закладах .

Працівники іноді також недостатньо зацікавлені вкладати кошти у свій професійний розвиток через відсутність для цього достатніх матеріальних та моральних стимулів. Це виникає з причин:

– вищий рівень кваліфікації не завжди супроводжується на підприємстві збільшенням розміру заробітної плати працівника;

– вкладання коштів працівником для одержання вищого рівня професійної майстерності може не приносити належної матеріальної вигоди чи морального задоволення у результаті відсутності на підприємстві відповідного робочого місця [23].

До основних недоліків систем оплати праці в Україні належать:

1. Збільшення оплати праці не завжди пов'язано з ростом ефективності. Працівники підприємства не зацікавлені підвищувати продуктивність, оскільки це не впливає на розмір оплати праці. На багатьох підприємствах використовується погодинна оплата праці, розмір якої не пов'язаний з обсягами виробітку.

2. Відсутність еластичності системи оплати праці. Підвищення заробітної плати у деяких випадках проводиться як результат більш ефективної праці. Недостатня гнучкість в оплаті праці може бути подолана шляхом введення сучасних форм винагороди, що залежить від результатів трудової діяльності.

Такими формами є гнучкі системи оплати, де поряд з постійною частиною заробітку присутня змінна частина у вигляді процента від прибутку, колективних премій тощо.

3. Слабка розробленість критеріїв та показників індивідуальної праці окремого працівника. Проблеми оцінки результатів діяльності найманих робітників пов'язані із застарілим механізмом оплати праці, що не враховує індивідуальні досягнення працівника й результат діяльності підприємства в цілому.

4. Диференціація між рівнями номінальної та реальної заробітної плати.

5. Невиконання функцій заробітної плати (відтворювальної, мотивуючої, стимулюючої, регулюючої та соціальної).

6. Відсутність горизонтального просування. Для цього необхідно коректувати систему посадових окладів та контроль за її виконанням. Це дасть змогу працівникам отримувати більшу заробітну плату не лише завдяки підвищенню посади (вертикальне просування), а й збільшувати власні доходи завдяки підвищенню кваліфікації в межах одної посади [52. с.90].

Як правило, в процесі наймання персоналу у підприємствах звертають увагу, перш за все, на компетентність кандидатів, не аналізуючи при цьому рівень їх внутрішньої мотивації, що пов'язаний зі ставленням людини до роботи. При цьому, саме ставлення до своєї діяльності визначає мотивацію працівника, яка у свою чергу впливає на його прагнення до навчання, професійного розвитку, а також до якісної роботи.

На практиці необхідно застосувати механізми поєднання мотивів і стимулів праці. Але важливо розрізняти стимулюючі та мотиваційні механізми поведінки працівників і адміністрації підприємств, усвідомлювати важливість їх взаємодії і взаємозбагачення. Стимулюючий вплив на персонал спрямовано переважно на активізацію функціонування працівників підприємства, а мотивуючий вплив – на активізацію професійно- особистісного розвитку персоналу.

На практиці матеріальні та нематеріальні стимули тісно взаємопов'язані та дуже часто планомірно переходять один в один. Іноді методи мотивації важко

розділити, оскільки, наприклад, матеріальне винагородження не тільки дозволяє отримати певні блага, але й приносить повагу, шану.

Загалом можна сформулювати ряд правил ефективного стимулювання праці персоналу: неочікувані, непередбачувані, нерегулярні премії, які мотивують набагато ефективніше ніж очікувані.

Саме вірне стимулювання робітників і вдале мотивування до виробничої діяльності дає внутрішній поштовх для більш ефективного виробництва і з рештою більш ефективного функціонування підприємства. Від невдалої системи стимулювання може постраждати не тільки підприємство, а як відомо з історії ціла економічна система, через елементарне непорозуміння між інтересами виробничого сектору і простого робітника в умовах кризи в країні в цілому.

Системи матеріального стимулювання повинні бути прості і зрозумілі кожному працівнику, бути гнучкими, що дають можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення повинні бути економічно і психологічно обґрунтовані (більше і рідше; частіше, але менше). Заохочення персоналу важливо організувати за такими показниками, що сприймаються кожним як правильні. Системи заохочень повинні формувати в працівників відчуття справедливості матеріальних винагород і сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не тільки індивідуальної роботи, але і роботи в «ділових стосунках» з іншими співробітниками. Працівники повинні бачити чіткий взаємозв'язок між результатами.

Узагальнюючі висновки та пропозиції зводяться до необхідності:

- складання програм розвитку кваліфікації і кар'єри, дублерства, освіти, кадрового резерву;
- заохочення до кредитування, довгострокових бонусів, опціонів тощо;
- компенсацію інфляційних, податкових втрат і пр.;
- гнучке формування соціального пакета та надання пільг з урахуванням вислуги, кваліфікації і виробничих досягнень;
- розвиток корпоративної культури.

Висновки до розділу 1

Отже, аналіз проведених автором досліджень дає змогу дійти висновків, що на протигагу поняттю «мотивація», «стимулювання» відноситься до більш зовнішнього впливу на працівника, різниця між якими полягає у віднесенні категорії «мотивація» до внутрішніх бажань щось зробити, а «стимулювання» неможливо здійснювати без зовнішнього впливу. Проте між поняттями «мотивація» та «стимулювання» спільним є те, що кінцевою метою є досягнення певного результату, який може полягати в ефективному управлінні підприємством та підвищенні його інноваційної діяльності.

Стимулювання праці - це створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Систему стимулювання праці необхідно розглядати саме з управлінської точки зору. Це комплексний цілеспрямований зовнішній вплив на компоненти діяльності керованого об'єкту і процеси їхнього формування. Стимулами при цьому виступають будь-які блага, одержання або не одержання яких виходить з трудової діяльності, тобто благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці. Значну роль у формуванні системи стимулювання праці відіграє організаційна культура, що склалася на підприємстві.

Загальними напрямками стимулювання праці є моральне, матеріальне та соціальне.

Матеріально-грошове стимулювання – це заохочення працівників грошовими виплатами за результатами трудової діяльності.

Матеріальне не грошове стимулювання – це використання тих матеріальних благ, які в умовах конкретної системи господарювання не можуть отримуватися за грошові або ж є дефіцитними, внаслідок чого, право їх розподілу надане суб'єктові управління (розподіл житла, різних путівок, дефіцитних товарів, і т.д.).

Соціально – психологічні стимули пов'язані з потребами людини в повазі з боку колективу, у визнанні його як працівника, як схвалюваної особи.

Конкуренстоспроможність персоналу визначається якістю робочої сили, відповідними ринковими потребами у функціональній високоякісній праці. Процес формування конкурентоспроможності персоналу відбувається під впливом факторів які можна поділити на макроекономічні та мікроекономічні, їх також можливо ототожнити з зовнішніми та внутрішніми факторами.

Мікроекономічні – локальні чинники формування конкурентоспроможності персоналу, мають вагомість та суттєве значення. Ці чинники можливо поділити на два блоки, що доповнюють один одного, це: організаційний та результативний.

Однак, основними зазначеними чинниками впливу є особисті фактори, які є визначальними в даному процесі. Без власного, особистого бажання бути конкурентоспроможним працівником неможливо.

Складовою системи стимулювання праці персоналу як в Україні, так і в інших державах залишається система оплати праці.

На більшості українських підприємств майже весь персонал офіційно отримує мінімальну заробітну плату. Суб'єкти господарювання не відображають офіційно нарахованої суми заробітної плати та виплачують її «у конвертах», що в свою чергу зменшує соціальні гарантії працівників.

Результатом цього стає відсутність у працівників достатньої мотивації до певних позитивних дій і активної поведінки на підприємстві, так як не завжди чітко встановлена ставка об'єктивно оцінює здібності та якості робітників.

Ще одним напрямком матеріального стимулювання працівників є так званий, соціальний пакет. В Україні це питання є скоріше спадком часів, коли підприємства були державними і в цілому, ці аспекти соціального захисту та стимулювання працівників вже скоріше є виключенням, ніж правилом.

Стимулювання праці виступає рушійною силою, яка може істотно впливати на продуктивність праці та результативність фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання у цілому. Проте для підвищення стимулювання праці працівників необхідно запроваджувати систему заходів, адаптовану до

специфічних особливостей функціонування кожного підприємства, основними серед яких можна виділити:

1. формування системи індивідуальних та колективних винагород працівників;
2. встановлення бажаного та оптимального рівнів продуктивності праці, необхідних для отримання мотиваційних винагород;
3. забезпечення досяжності встановленого рівня ефективності;
4. формування системи безперервного моніторингу внутрішніх та зовнішніх чинників, які мають безпосередній вплив на продуктивність праці, та нівелювання чинників негативної дії та посилення чинників позитивної дії;
5. забезпечення пропорційності стимуляційних винагород залежно від ефективності та якості роботи.

Таким чином, вивчення та узагальнення здобутків існуючих теорій щодо визначення сутності мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності промисловим підприємством дає змогу у перспективах розробити дієвий механізм мотивації і стимулювання працівників в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності підприємством, який включає: визначення основних проблем під час управління персоналом та здійсненні інноваційної діяльності на підприємстві, проведення діагностики існуючих систем мотивації та стимулювання персоналу на вітчизняних підприємствах, запозичення зарубіжного досвіду у формуванні механізму мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності промисловим підприємством.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА СТИМУЛЮВАННЯМ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПрАТ «КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКАВТОАГРЕГАТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Кам'янець - Подільськавтоагреат» бере свій початок з 21 грудня 1932 року, як машино-тракторна майстерня. В цей день 32 працівника розпочали діяльність майстерні з капітального ремонту двигунів тракторів, комбайнів, радіаторів та інших вузлів сільгосптехніки.

З 1977 року підприємство увійшло в об'єднання «АвтоКрАЗ» як Кам'янець-Подільський автоагрегатний завод. В січні 1995 року в процесі приватизації підприємство було перетворено у Відкрите акціонерне товариство «Кам'янець-Подільськавтоагреат» в складі Холдингової компанії «АвтоКрАЗ».

У 2012 році ВАТ «Кам'янець – Подільськавтоагреат» перейменоване у Приватне акціонерне товариство «Кам'янець – Подільськавтоагреат», далі ПрАТ «КПАА», у відповідності до вимог Закону України «Про акціонерні товариства» та на даний час не входить до будь-яких об'єднань підприємств.

ПрАТ «КПАА» спеціалізується на випуску вузлів, агрегатів і окремих деталей до великовантажних автомобілів, автобусів і тролейбусів. Сучасне налагоджене виробництво забезпечує гарантовану якість, гнучке регулювання необхідних обсягів виробництва комплектуючих і запасних частин.

Характер виробництва - спеціалізований, серійний з використанням комплексно-механізованих потокових ліній. З моменту утворення виробництво було орієнтовано на капітальний ремонт двигунів тракторів і комбайнів, ремонт тракторного електроустаткування і паливної апаратури, ремонт радіаторів, ремонт та виготовлення запчастин для сільськогосподарської техніки.

ПрАТ «КПАА» як самостійне, спеціалізоване підприємство тісно співпрацює ПАТ «АвтоКрАЗ». Основне завдання – виготовлення вузлів та деталей, що йдуть

на комплектацію автомобілів «КрАЗ» різних модифікацій. Це лебідки, гідропідсилювачі керма, гідроциліндри, проміжна опора, крюк тяговий, насос гідропідсилювача, гальмівні колодки, гальмо допоміжний, амортизатор та ін.

Тому, першим і основним ринком збуту, головним клієнтом і покупцем для ПрАТ «КПАА» являється ПАТ «АвтоКрАЗ». У 2016 році реалізовано продукції на суму 10 758,6 тис. грн., у тому числі для ПАТ «АвтоКрАЗ» - 8 602,0 тис. грн., що складає – 80%.

Велике значення для ПрАТ «КПАА» має виготовлення запчастин на ремонтно-експлуатаційні потреби – це другий ринок збуту. На цих 2-х ринках підприємство є монополістом та немає конкурентів у галузі, це пов'язано з особливістю продукції ПрАТ «КПАА».

Великим попитом у покупців запасних частин користуються наступні основні вузли:

- 6510-3405010-10 циліндр гідравлічний;
- 256Б-3407190 насос;
- 260-4501010 лебідка.

Основні види виробництва:

- механообробне;
- термічне;
- гальванічне;
- фарбуюче;
- механоскладальне з комплексом стендової діагностики;
- ковальсько-пресове;
- заготівельне.

Допоміжне виробництво:

- ремонтно-інструментальне;
- ремонтно-будівельне;
- транспортне.

Потужна виробничо-технічна і випробувальна база підприємства в поєднанні з багаторічним досвідом роботи щодо поставок продукції на конвеєрне підприємство ПрАТ «АвтоКрАЗ», дозволяє якісно проводити роботи:

Механічна обробка:

- токарна обробка деталей діаметром до 400 мм, довжиною до 3000 мм;
- фрезерна обробка деталей 300x500 мм;
- шліфування деталей розміром діаметром до 150 мм, довжиною до 800 мм;
- координатно-розточувальні роботи деталей розміром до 300x300 мм;
- свердління, протягування, вигладжування внутрішніх поверхонь деталей.

Термічна обробка з максимальною температурою 900 °С:

- загартування, відпустка, цементация, нормалізація.

Гальванічна обробка:

- хромування деталей довжиною до 600 мм, глибина покриття 20 мкм;
- цинкування в обертових ваннах типу «Дзвін» довжина заготовки до 150 мм, діаметром до 30 мм.

Таблиця 2.1

Види продукції ПрАТ «КПАА»

Найменування	Кількість видів
Амортизатори підвіски гідравлічні ТМ ATWAY	20
Зчеплення	1
Коробка роздавальна	2
Передача карданна	4
Пристрій буксирний	2
Підвіска	5
Колеса і маточини	2
Управління рульове	16
Гальма	4
Лебідка	3
Механізм перекидаючий	1
Молотки дробильні	1
Ролики конвеєрні	1
Товари народного споживання	8

Джерело: складено автором за даними підприємства

У виробництві продукції використовуються заготовки, з будь-яких видів сталі, лиття сталеве і чавунне, штамповані вироби.

Холодне штампування виробів з листової сталі товщиною до 8 мм, на пресовому обладнанні з зусиллям до 100 тонн. Здійснюється проектування і виготовлення штампів за технічним завданням замовника (креслення або зразок деталі).

Крім того, виготовляється продукція із запропонованої номенклатури виробів з можливістю їх зміни за типорозмірами, здійснюється освоєння і підготовка виробництва до серійного випуску нових видів продукції за наданими технічної документації або зразкам виробів та відбувається своєчасне здійснення поставок на адресу споживача.

ПрАТ «КПАА» також надає такі види послуг

- послуги автотранспортом;
- виконання замовлень підприємства та населення;
- ремонт станків та виготовлення запасних частин до них.

Шляхом маркетингових досліджень за останні три роки виявлено основних постачальників комплектуючих виробів, напівфабрикатів, сировини та матеріалів та основних споживачів із закупівлі запасних частин для комплектації автомобілів»КрАЗ» (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Основні постачальники та споживачі ПрАТ «КПАА» за 2016-2018 рр.

Постачальники	Споживачі
1. ПАТ «АвтоКрАЗ», м. Кременчук	1. ПАТ «АвтоКрАЗ», м. Кременчук
2. ТОВ «ТД «Содружество», М. Дніпро	2. ТОВ «ТД «АвтоКрАЗ», м. Кременчук
3. ПАТ «ТКШЗ», м. Токмак	3. ТПК «Омега-Автопоставка», м. Харків
4. ТОВ «Автомашлитво», м. Запоріжжя	4. ТОВ «Автотехцентр 3000», м. Лубни
5. ПАТ «Херсонський завод карданних валів», м. Херсон	5. ТОВ ХмельницькКрАЗсервіс», м. Хмельницький
6. ТОВ «Західхімпостач», м. Тернопіль	6. ТОВ «Українська Бронетехніка», м. Київ
7. ТОВ «Інвестмаш», м. Дніпро	
8. ТОВ «ЛКМ Донакс», м. Мелітополь	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На ПрАТ «КПАА» виготовляється якісна і складна металопродукція за доступними цінами. У 2018 р. політика цін була направлена на беззбитковість – це пов'язано з недостатньою купівельною спроможністю споживачів і ще нестабільним економічним станом в країні. Для потреб ПрАТ «АвтоКрАЗ» ціни на

комплектуючі вироби продовжують формуватися тільки з врахуванням різниці подорожчання комплектуючих і матеріалів, ціни на запасні частини – з урахуванням планової рентабельності.

Підприємство по своїй структурі і складу компактне та оптимальне в розрізі керівництва і контролю за виробництвом, збережено всі структурні підрозділи, які виконують свої назначені функції. Рішенням Загальних зборів акціонерів від 30 квітня 2004 року було здійснено перехід від колективної форми управління – правління ПрАТ, до одноосібної форми в особі директора ПрАТ.

Аналізуючи виробничу структуру підприємства слід зазначити, що вона має ієрархічну будову і складається з 3 основних рівнів, які тісно між собою переплітаються, що забезпечує узгоджені дії щодо здійснення основних видів діяльності підприємства і ефективного виконання функцій, покладених на них. Організаційна структура управління ПрАТ «КПАА» наведена у Додатку А.

Відповідно до Статуту ПрАТ «КПАА» управління Товариством здійснюють:

- Вищий орган Товариства - Загальні збори акціонерів;
- Наглядова рада Товариства;

Одноосібний виконавчий орган Товариства:

- Директор;

Загальні збори акціонерів — вищий орган управління акціонерним товариством. До найголовніших функцій загальних зборів акціонерів належать вибори керівних органів товариства та розгляд фінансового звіту.

В складі загальних зборів реєстраційна комісія здійснює контроль за ходом реєстрації акціонерів або їх представників для участі останніх в загальних зборах.

Голосування у ході прийняття рішення на Загальних зборах акціонерів здійснюється шляхом таємного голосування шляхом використання бюлетнів. Протокол про підсумки голосування додається до протоколу Загальних зборів Товариства.

Наглядова рада є органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної Статутом та законодавством, контролює та регулює діяльність Директора.

Наглядова рада складається з 3 (трьох) осіб, які обираються Загальними зборами Товариства строком на 3 роки шляхом кумулятивного голосування.

Члени Наглядової ради Товариства обираються з числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність, та/або з числа юридичних осіб - акціонерів.

Повноваження члена Наглядової ради дійсні з моменту його затвердження рішенням Загальних зборів Товариства.

Порядок роботи, виплати винагороди та відповідальність членів Наглядової ради визначаються чинним законодавством, Статутом, положенням про Наглядову раду, а також цивільно-правовим чи трудовим договором (контрактом), що укладається з членом Наглядової ради.

Організаційною формою роботи Наглядової ради є чергові (4 рази на рік) та позачергові засідання.

Голова та члени Наглядової ради Товариства не можуть бути одночасно Директором та/або членами Ревізійної комісії (ревізором) Товариства.

Даний орган не має права втручатися в оперативну діяльність Директора Товариства.

Перевірка фінансово-господарської діяльності Товариства проводиться | Ревізійною комісією

Ревізійна комісія складається з 3 (трьох) членів, які обираються Вищим органом Товариства строком на 3 роки.

Даний орган проводить перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства за результатами фінансового року та спеціальні перевірки за вимогою Вищого органу Товариства, Наглядової ради, Директора, з власної ініціативи Ревізійної комісії Товариства або на вимогу акціонера (акціонерів), що на момент надання такої вимоги сукупно є власниками більше 10 відсотків простих акцій Товариства.

Ревізійна комісія підзвітна Загальним зборам акціонерів Товариства. Матеріали перевірок Ревізійна комісія надає Загальним зборам акціонерів Товариства та Наглядовій раді Товариства.

Директор ПрАТ «КПАА» є одноосібним виконавчим органом Товариства, який здійснює управління його поточною діяльністю. До його компетенції належить вирішення всіх питань, щодо здійснення оперативного управління Товариством, організації його виробничо-господарської, соціальної та іншої діяльності, крім питань, що належать до виключної компетенції Загальних зборів та Наглядової ради.

Безпосередньо Директору ПрАТ «КПАА» підпорядковані: заступник директора з комерційних питань, головний інженер, головний бухгалтер. Також в прямому підпорядкуванні Директора знаходяться: механо - складальний цех, бюро технічного контролю, служба охорони праці, бюро кадрів, інженер з оборонно-мобілізаційної роботи та ЦО, бюро планування, організації праці та заробітної плати, юрисконсульт, секретар.

Заступник директора з комерційних питань здійснює керівництво фінансово-господарською діяльністю підприємства з питань матеріально - технічного забезпечення, заготівлі та зберігання сировини, збуту продукції на ринку та за договорами поставки, транспортного і адміністративно - господарського обслуговування, забезпечує ефективне та цільове використання матеріальних та фінансових ресурсів, зниження їх втрат.

У підпорядкуванні заступника директора з комерційних питань знаходяться: бюро збуту, маркетингу та реклами, складське господарство, господарська служба, транспортна дільниця.

В підпорядкуванні головного інженера знаходяться: ремонтно-інструментальна дільниця, технічне бюро, енергетична дільниця, лабораторія вимірювань.

Служба головного інженера створена для забезпечення виконання заходів по технічному розвитку підприємства, реконструкції і модернізації устаткування (технічне бюро). Дана служба виконує плани на впровадження нової техніки і технологій, вживає заходів по забезпеченню виробничих підрозділів необхідним устаткуванням і запчастинами. Забезпечує ефективність проектних рішень, своєчасну і якісну підготовку виробництва, технічну експлуатацію, ремонт та

модернізацію обладнання та споруд, а також здійснює контроль за дотриманням проектної конструкторської дисципліни.

Для забезпечення даної діяльності в службі створено енергетичну дільницю, яка займається енергопостачанням та ремонтом енергомереж.

Лабораторія вимірювання здійснює забезпечення технічного контролю всього виробничого процесу, а саме: своєчасне виявлення невідповідності технологічних параметрів згідно діючої технологічної інструкції; оперативне прийняття заходів з метою усунення та недопущення виявлених порушень. Здійснює визначення фізико-хімічних показників готової продукції з метою виявлення їх відповідності вимогам споживача.

Реконструкцію, поточні та капітальні ремонти будівель і споруд, нове будівництво здійснюється силами ремонтної дільниці.

Бюро технічного контролю підпорядковується безпосередньо директору підприємства та здійснює перевірку дотримання технічних умов і вимог, що ставляться до якості продукції на всіх стадіях її виготовлення, а також виробничих умов і факторів, які забезпечують необхідну якість. Процес здійснення технічного контролю якості охоплює систему методів, інструментів і заходів (включаючи процедуру їх планування), за допомогою яких ідентифікуються якість готової продукції, напівфабрикатів, сировини; всі стадії підготовки виробництва, виробничого процесу, проведення контролю та випробувань на їх відповідність системі стандартів та інших міжцехових норм.

Основною виробничою ланкою всередині підприємства є цех.

Начальник цеху основного виробництва є керівником усієї основної виробничої діяльності підприємства, який підпорядкований директору та відповідальний за дотримання технологічних режимів, норм витрат сировини, правильне використання та збереження обладнання, контрольно-вимірювальних приладів та інших основних фондів цеху; крім того, несе відповідальність за правильне ведення цехового обліку, дотримання правил з охорони праці та техніки безпеки. Начальнику цеху безпосередньо підпорядковується механо - складська

дільниця №1 та №2, а також обробна дільниця в складі термічного, гальванічного, малярного та штампувально-заготівельного відділень.

Спеціалісту з юридичних питань підпорядковано юридичне управління, яке забезпечує додержання законності в діяльності підприємства і захист його правових інтересів.

Головному бухгалтеру підлягає бухгалтерія, яка створена для організації і здійснення бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства, забезпечення раціональної організації обліку і звітності на підприємстві в цілому.

Секретар безпосередньо підпорядковується директору підприємства основна діяльність якого спрямована на проведення роботи по забезпеченню та обслуговуванню роботи директора, та його підрозділів.

Інспектор по кадрах здійснює ведення обліку особового складу підприємства, здійснює оформлення, прийом, переміщення, звільнення і надання відпусток працівникам тощо, складає встановлену звітність про роботу з кадрами, здійснює контроль за станом трудової дисципліни і дотриманням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку.

Служба охорони праці на підприємстві забезпечує реалізацію комплексу заходів щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці і виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання виробничому травматизму, професійним захворюванням і аваріям та здійснюється контроль за їх виконанням, забезпечується додержання вимог чинного законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.

Бюро аудиту планування, організації праці та заробітної плати забезпечує виконання робіт з економічного планування виробництва, удосконалення організації праці, форм і систем заробітної плати, управління виробництвом. Структурне бюро функціонує відповідно до визначених Посадових інструкцій керівника, економіста бюро аудиту планування, організації праці та заробітної плати.

До складу бюро аудиту планування, організації праці та заробітної плати входить економіст, який по сумісництву є керівником підрозділу та аудитор. Основні завдання та обов'язки даних працівників визначені в до Посадових інструкціях про економіста та аудитора бюро аудиту планування, організації праці та заробітної плати.

Економіст виконує необхідну роботу по визначенню об'ємних, кількісних і якісних показників роботи підприємства, в межах своєї компетенції.

Розглянута структура забезпечує охоплення всіх сторін діяльності підприємства і при необхідності може бути змінена у відповідності з чинним законодавством та Статутом підприємства за згодою вищестоящого правління.

Управління є централізованим, тобто всі підпорядковуються керівнику, також структура управління є лінійно-функціональною, адже спостерігається ієрархія, яка характеризує чіткість взаємовідносин.

В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті управлінських рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців.

Директор ПрАТ «КПАА» знаходиться під постійним контролем Загальних зборів акціонерів та Наглядової ради, які знаходяться на вершині організаційної структури, а отже частина повноважень директора підприємства є делегованими йому вищестоящим правлінням або ж взагалі не відносяться до його повноважень, а лише передаються до виконання, що, отже, спричинює подвоєння суті делегування будь-яких повноважень на підприємстві, а отже спричинює певну складність і можливу невизначеність у їх виконанні.

Щодо спектру питань, котрі відведені на самостійне вирішення підприємства, то вони вирішуються у більшості випадків самостійно директором товариства з урахуванням рекомендацій і пропозицій керівників підрозділів.

Директор підприємства знаходиться на вершині організаційної структури, він вирішує стратегічні питання та коригує оперативну діяльність підлеглих йому підрозділів, також делегує певні повноваження своїм підлеглим відповідно до їх посади, кваліфікації та важливості і терміновості питання.

На ПрАТ «КПАА» доволі розвинена система делегування повноважень відповідно до структури персоналу організації, котра реалізується за методом Ейзенхауера - завдання розподіляються за 2 критеріями терміновості і важливості на такі:

- термінові та важливі - виконуються негайно особисто керівником;
- термінові, але менш важливі справи - їх виконання делегується керівником керівникам підрозділів, які надалі можуть делегувати його іншим підлеглим згідно лінійної структури персоналу підприємства;
- менш термінові, але важливі - делегуються виключно керівникам підрозділів і їх виконання знаходиться під постійним особистим контролем директора;
- менш термінові і менш важливі - виконуються безпосередньо працівниками нижчих рангів ієрархії структури персоналу без делегування.

Лінійно-функціональна організаційна структура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних (еволюційних) змінах технології виробництва. Дана організаційна структура на підприємстві забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності та забезпечує спеціалізацію функціональних керівників відповідно до покладених до них завдань.

Отже, можна сказати, що на ПрАТ «КПАА» існує доволі розвинена система прийняття управлінських рішень і делегування повноважень.

Для проведення економічного аналізу господарської та фінансової діяльності досліджуваного підприємства, спочатку здійснімо аналіз основних показників господарської діяльності ПрАТ «КПАА» а 2016-2018 рр. (табл.2.3).

Аналіз чистого доходу показав, що у 2018 р. порівняно з 2016 р. він зменшився на 1,8%. Валовий прибуток збільшився на 709,8%. Операційний прибуток підприємства у 2018 р. збільшився на 7,4% порівняно з 2016 р. та становить 3353,0 тис. грн. Чистий збиток у 2018 р. порівняно з 2016 р. зріс на 1,7%, та становить у 2018 р. 22666,0 тис. грн.

Таблиця 2.3

**Основні економічні показники господарської діяльності ПрАТ «КПАА»
за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2018р. до 2016р.	
	2016	2017	2018	+, -	%
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	11968	11703	11749	-219	-98,2
2. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	-123	64	873	+966	+709,8
3. Операційний прибуток (збиток), тис. грн.	3122	3182	3353	+231	+107,4
4. Чистий прибуток, (збиток) тис. грн.	-21151	-22378	-22666	-1515	107,1
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	71	59	59	-12	-17,2
6. Середньорічна вартість:					
- необоротних активів, тис. грн.	195038	188168	181188	-13849,5	92,9
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	10078	9366	8568	-1510	85,0
- оборотних активів, тис. грн.	20191	19277	20253	+62,0	100,3
7. Фондовіддача	2,57	1,12	1,05	-1,52	-40,9
8. Фондомісткість	0,39	0,90	0,69	+0,3	+82,6
9. Фондоозброєність, тис. грн. / ос.	141,9	158,7	145,2	+23,09	102,3
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,46	0,76	0,59	+0,13	+28,26
11. Продуктивність праці, тис. грн.	292,82	342,05	187,0	-105,82	-36,13
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	3665,36	4364,58	5378,54	+1713,1	+146,7
13. Рентабельність господарської діяльності, %	-16,69	-26,19	-62,3	-45,61	x
14. Рентабельність активів підприємства, %	-2,14	-4,53	-9,83	-7,69	x
15. Рентабельність власного капіталу, %	-109,2	-82,88	-77,04	+32,16	x

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Середньооблікова чисельність працівників у 2018 р. в порівнянні з 2016 р. скоротилась на 12 осіб або на 17,2%. Середньорічна вартість необоротних активів скоротилась у 2018 р. на 7,1% порівняно з 2016 р., це сталося за рахунок

зростання довгострокової дебіторської заборгованості. Середньорічна вартість оборотних активів у 2018 р. в порівнянні з 2016 р. зросла на 0,3%, та становить у 2018 р. - 20253,0 тис. грн. проти 20191 тис. грн. у 2016 р., це сталося за рахунок зменшення іншої поточної дебіторської заборгованості. Фондовіддача у 2018 р. має зменшення в порівнянні з 2016 р. на 0,99п. або на 45,62%, та становить у 2018 р. 1,05, тобто на 1 грн. основних фондів підприємства припадає 1,05 грн. випущеної продукції. Фондомісткість у 2018 р. порівняно з 2016 р. зросла на 82,6%, та у 2018 р. становить 0,84, тобто для виконання одиниці обсягу роботи знадобилось 0,84 грн. основних фондів. Фондоозброєність підприємства у 2018 р. порівняно з 2016 р. зросла на 17,18% та у 2018 р. становить 157,46 тис. грн., тобто стільки основних фондів припадає на 1 працівника. Продуктивність праці у 2018р. зменшилась порівняно з 2016 р. на 36,13%, це обумовлено зниженням обсягів виробництва продукції. Середньомісячна заробітна плата у 2018 р. зросла порівняно зі 2016 р. на 46,7%. Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2018р. становить 0,59 та має зростання на 0,13п. але це пов'язано ні зі зростанням питомої ваги оборотних активів, а зі зниженням чистого доходу підприємства. Показники рентабельності активів, господарської діяльності та власного капіталу є від'ємними. Отже підприємство є нерентабельним.

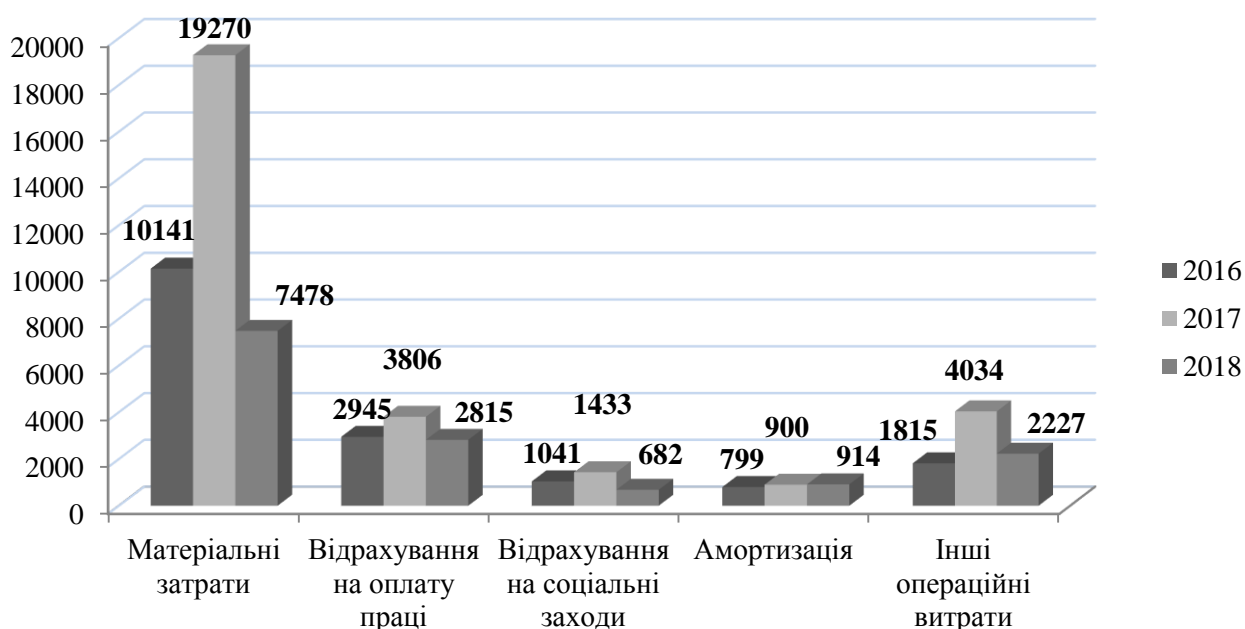
Таблиця 2.4

Динаміка та структура операційних витрат ПрАТ «КПАА» у 2016-2018рр.

Показники	Роки						Відхилення 2018р. до 2016р.		
	2016		2017		2018		+, -	%	п. с.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%			
Матеріальні затрати	10141	60,57	19270	65,45	7478	52,98	-2663	-26,26	-7,59
Витрати на оплату праці	2945	17,59	3806	12,92	2815	19,94	-130	-4,41	+2,35
Відрахування на соціальні заходи	1041	6,22	1433	4,86	682	4,83	-359	-34,48	-1,4
Амортизація	799	4,77	900	3,06	914	6,47	+115	+14,39	+1,7
Інші операційні витрати	1815	10,85	4034	13,71	2227	15,78	+412	+22,7	+4,93
Разом	16741	100,0	29443	100,0	14116	100,0	-2625	-15,68	x

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, як бачимо, у 2018 р. порівняно з 2016 р. операційні витрати підприємства скоротились на 15,68% або на 2625,0 тис. грн., це пов'язане з скороченням виробництва. Найбільшу вагу у структурі операційних витрат становлять матеріальні затрати, так у 2018 р. вони складають 52,98% від загальної суми операційних витрат, але у порівнянні з 2016 р. мають зменшення у структурі на 7,59 п.с. Друге місце займають витрати на оплату праці, у 2018 р. вони становлять 19,94% від загальної суми операційних витрат, та мають зростання у структурі порівняно з 2016 р. на 2,35%. Також у 2018 р. загальній структурі операційних витрат зросла вага інших операційних витрат на 4,93 п.с., вони становлять у 2018 р. 15,78% від загальної структури.



**Рис. 2.1. Динаміка операційних витрат ПрАТ «КПАА» за 2016-2018 рр.
(тис. грн.)**

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Також зменшились відрахування на соціальні заходи у 2018 р. порівняно з 2016 р., а саме на 359,0 тис. грн. У порівнянні 2018 р. та 2017 р. вони мають зменшення на 52,4%. У 2018 р. відбулось збільшення амортизаційних відрахувань у порівнянні з 2016 р. вони зросли на 115,0 тис. грн.

Далі проведемо аналіз фінансового стану ПрАТ «КПАА» за 2016-2018 рр.

Аналіз показників ліквідності ПрАТ «КПАА» показує, що всі показники є нижчими за нормативне значення, та відбувається їх зменшення.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ліквідності підприємства на кінець року

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2018р. до 2016р (+,-)
		2016	2017	2018	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	>1-2	0,29	0,11	0,09	-0,2
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	>0,6	0,25	0,08	0,07	-0,18
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,0001	0,01	0,0001	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Так показник загальної ліквідності у 2018 р. становить 0,09п. та скоротився у порівнянні з 2016р. на 0,2п., він характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільш легко реалізованої частини активів. Коефіцієнт поточної ліквідності становить у 2018 р. 0,07п. та зменшився в порівнянні з 2016 р. на 0,18п. Він показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство здатне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився незмінним, якщо порівнювати 2018 р. та 2016 р. та становить 0,0001п., у 2017 р. відбулось його деяке покращення. Цей показник, дозволяє встановити частку короткострокових зобов'язань, які підприємство може погасити найближчим часом не чекаючи оплати дебіторської заборгованості та реалізації інших активів.

Далі поведемо аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «КПАА» у 2016-2018 рр. Значення показника автономії є від'ємним, а це говорить про те, що фактично вказує на відсутність фінансової самостійності підприємства. ПрАТ «КПАА» не має власних коштів, щоб розрахуватися за своїми зобов'язаннями. Зниження коефіцієнта у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 0,14 п., означає поглиблення фінансової залежності. Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим показником до коефіцієнту автономії, це й показник має зростання у

2018 р. порівняно з 2016 р. на 25,87 п., тобто підприємство стає все більш фінансово залежним.

Таблиця 2.6

Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «КПАА» за 2016-2018 рр.

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2018р. до 2016р (+,-)
		2016	2017	2018	
1. Коефіцієнт автономії	>0,5	-0,03	-0,07	-0,17	-0,14
2. Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	-31,5	-12,8	-5,63	+25,87
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	>0,7	0,21	0,17	0,07	-0,14
4. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-3,52	-10,11	-11,99	-8,47

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт фінансової стійкості у 2018 р. порівняно з 2016 р. має зменшення на 0,14 п., він становить 0,07п.,та вказує на частину активів, що фінансується за рахунок довгострокових джерел фінансування. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами у 2018 р. порівняно з 2016 р. зменшився на 8,47 п. та становить 11,99п. Загалом, фінансовий стан ПрАТ «КПАА» є надзвичайно нестійкий, оскільки заборгованість підприємства перевищує суму його активів.

Аналіз кількісної та якісної структури персоналу ПрАТ «КПАА» за 2016-2018рр. наведено у табл. 2.7.

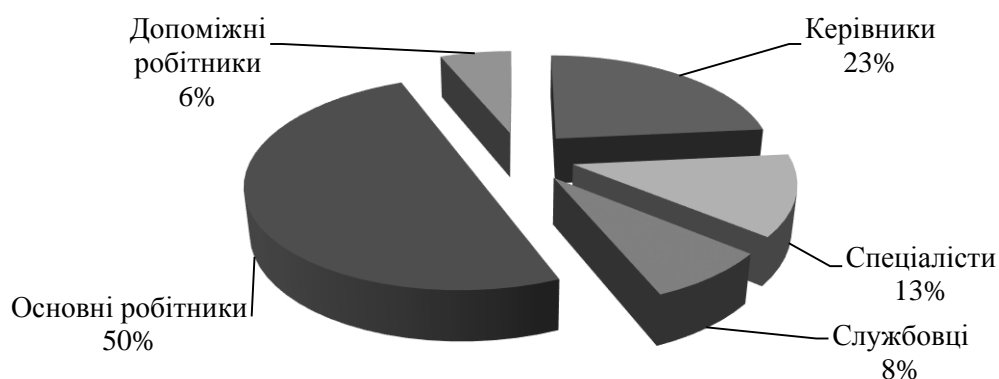


Рис.2.2. Структура персоналу ПрАТ «КПАА» за категоріями (%)

Джерело: складено автором за даними підприємства

Станом на 31.12.2018 р. серед промислово-виробничого персоналу управлінський персонал становив 43,75% (28 осіб), з них: керівники – 23,44% (15 осіб), спеціалісти – 12,5 (8 осіб), службовці – 7,81% (5 осіб); виробничий персонал – 56,25% (36 осіб), з них: основні робітники – 50,0% (32 особи), допоміжні – 6,25% (4 особи), (рис.2.2).

Таблиця 2.7

**Кількісний та якісний склад персоналу ПрАТ «КПАА» у 2014-2016 рр.
станом на кінець року**

Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	2018/ 2017	2018/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Облікова чисельність штатних працівників	71	100,0	59	100,0	59	100,0	-	-12	-	-16,9
<i>За категорією персоналу</i>										
- управлінський персонал, в тому числі:	28	43,75	21	35,6	21	35,6	-	-7	-	-25,0
- керівники	15	23,44	14	66,7	15	71,4	1	-	+7,1	-
- спеціалісти	8	12,5	4	19,0	4	19,0	-	-4	-	-50,0
- службовці	5	7,81	3	14,3	2	9,5	-1	-3	-33,4	-60,0
- виробничий персонал, в тому числі:	36	56,25	38	64,4	21	35,6	-17	-15	-45,0	-44,7
• основні	32	50,0	20	52,6	15	71,4	-5	-17	-25,0	-53,1
• допоміжні	4	6,25	18	47,4	6	19,0	-12	+2	-66,7	+50
<i>За рівнем освіти</i>										
- з вищою освітою	12	17,0	12	20,3	13	22,0	+1	+1	+8,3	+8,3
- з середньою спеціальною та технічною освітою	14	19,7	14	23,7	14	23,7	-	-	-	-
- з середньою загальною освітою	45	63,3	33	55,9	32	54,2	-1	-13	-3	-25,0
<i>За статтю</i>										
- чоловіки	56	78,9	46	77,9	46	77,9	-	-10	-	-17,9
- жінки	15	21,1	13	22,0	13	22,0	-	-2	-	-13,3
<i>За віком</i>										
- до 30 років	4	5,6	4	6,7	4	6,7	-	-	-	-
- 31 – 45 років	5	7,0	5	8,5	6	10,2	+1	+1	+20	+20
- 46 – 55 років	37	52,1	26	44,1	25	42,4	-1	-12	-3,2	-32,6
- старші 56 років	25	35,2	24	40,7	24	40,7	-	-1	-	-0,04

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На ПрАТ «КПАА» станом на 31.12.2018 р. працювало 59 осіб, що на 12 осіб (16,9%) менше ніж у 2016 р.

За 2016-2018 рр. частка робітників у структурі персоналу зменшилась на 44,7%, скорочення відбулось серед основних робітників на 53,1%, а частка допоміжних робітників у структурі персоналу, навпаки зросла на 50%. Це є негативною тенденцією, оскільки основні робітники виготовляють продукцію і сприяють збільшенню обсягів виробництва. Питома вага керівників у 2018 р. порівняно з 2016 р. не змінилась і склала 15 осіб. В загальній структурі персоналу, також відбулось зменшення серед службовців на 50%, а кількість спеціалістів скоротилась на 60%.

Серед персоналу ПрАТ «КПАА» переважають працівники із середньою загальною освітою (рис.2.3), так у 2018 р. вони становлять 54,2% (32 особи), та зменшились в порівнянні з 2016 р на 25,0% у загальній структурі персоналу, що є негативним явищем. Найменше працівників з вищою освітою 22,0% (13 осіб) у 2018 р.. Працівники з середньою спеціальною та технічною освітою становлять 23,7% (14 осіб).

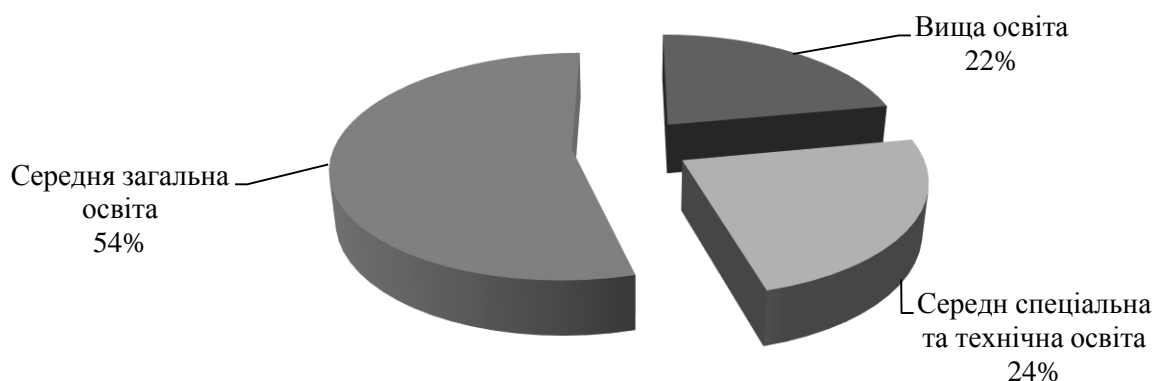


Рис.2.3. Структура персоналу ПрАТ «КПАА» за рівнем освіти станом на 31.12.2018 р. (%)

Джерело: автором на основі даних підприємства

За аналізований період питома вага працівників середньою спеціальною та технічною освітою збільшилась на 4,0% у загальній структурі працівників, питома вага працівників з середньою базовою освітою скоротилась на 9,1%.

Серед працівників ПрАТ «КПАА» переважають чоловіки, які становили 77,9% або 46 осіб станом на кінець 2018 р. Частка жінок дорівнювала 22,0% або 13 осіб.

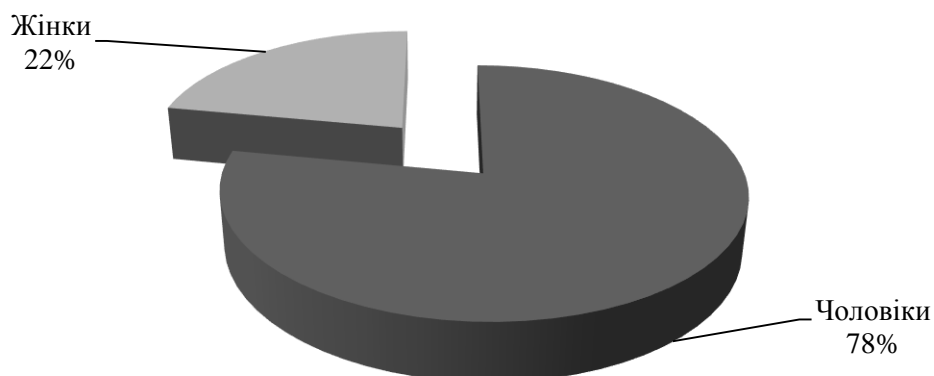


Рис. 2.4. Структура персоналу ПрАТ «КПАА» за статтю станом на 31.12.2018р. (%)

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За аналізований період частка чоловіків у загальній структурі працівників зменшилась 1,0%, частка жінок зросла на 1,0%.

За віком найбільш вагу в структурі ПрАТ «КПАА» займають працівники старше 56 років – 43,75%, також вагому частину займають працівники від 46 до 55 років – 37,5%.

Отже, ПрАТ «КПАА» існує як монополіст, це пов'язано з особливістю його продукції, але за останні роки з'явилися приватні виробники, які займаються виробництвом та відновлювальним ремонтом важливих деталей і вузлів номенклатури ПрАТ «КПАА», без забезпечення необхідної якості та надійності, все це підриває марку підприємства та приносить економічні збитки.

Істотною проблемою також є те, що у великій мірі завантаженість підприємства залежить від обсягів потреб ПАТ «АвтоКрАЗ» у деталях і вузлах, а ці потреби поки що недостатні.

Економічний аналіз показав, що ПрАТ «КПАА» є нерентабельним та збитковим. Фінансовий стан є надзвичайно нестійкий, оскільки заборгованість підприємства перевищує суму його активів. Чисельність працівників зменшується. У структурі персоналу переважають робітники, проте частка

управлінського персоналу є надто високою. За рівнем освіти переважають працівники з вищою освітою та спостерігається тенденція їх збільшення, що є позитивним явищем.

2.2. Діагностика системи мотивів та стимулів до праці на ПрАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат»

Спочатку проведемо діагностику матеріального стимулювання на ПрАТ «КПАА». Оскільки проблема підвищення матеріального стимулювання трудової діяльності є однією з постійних проблем на підприємстві серед працівників. Особливо актуальною проблема матеріального стимулювання для вітчизняних підприємств через низький рівень доходів громадян, деформації в їхній структурі, падіння рівня життя населення.

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

Матеріальне стимулювання на ПрАТ «КПАА» включає в себе лише оплату праці.

На ПрАТ «КПАА» застосовується погодинно-преміальна система оплати праці для всіх категорій працівників. За погодинно-преміальною системою оплати праці зарібок працівнику нараховується не тільки за відпрацьований час, але й за досягнення певних кількісних і якісних показників.

Заробітна плата на ПрАТ «КПАА» складається із двох частин:

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

Основна заробітна плата виплачується за виконання норм праці. Вона представлена тарифними ставками для робітників та посадовими окладами для керівників, спеціалістів та службовців. Посадові оклади і тарифні ставки залежать

від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України, посади, рівня кваліфікації працівника і зазначаються у штатному розписі.

Додаткова заробітна плата на ПрАТ «КПАА» охоплює:

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

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

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

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

Надбавка за знання та використання в роботі іноземної мови встановлюється для керівників, спеціалістів та службовців, які використовують при виконанні посадових обов'язків іноземну мову. Розмір надбавки є диференційованим: за знання і використання однієї європейської мови виплачується 10%, двох і більше мов – 25% посадового окладу.

Оплата за невідпрацьований час включає:

- оплату щорічних відпусток;
- оплату додаткових відпусток;

- оплату працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків, якщо вони виконуються в робочий час;

- оплату працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку;

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

- оплату простоїв не з вини працівників.

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

Показниками преміювання є:

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

- відсутність дисциплінарного стягнення.

Невиконання хоча б одного показника є підставою для невиконання премії.

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

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

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

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

- 4) кількість показників преміювання є зовеликою;

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

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

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

Система матеріального стимулювання для різних категорій персоналу представлена на рисунках 2.5 і 2.6.

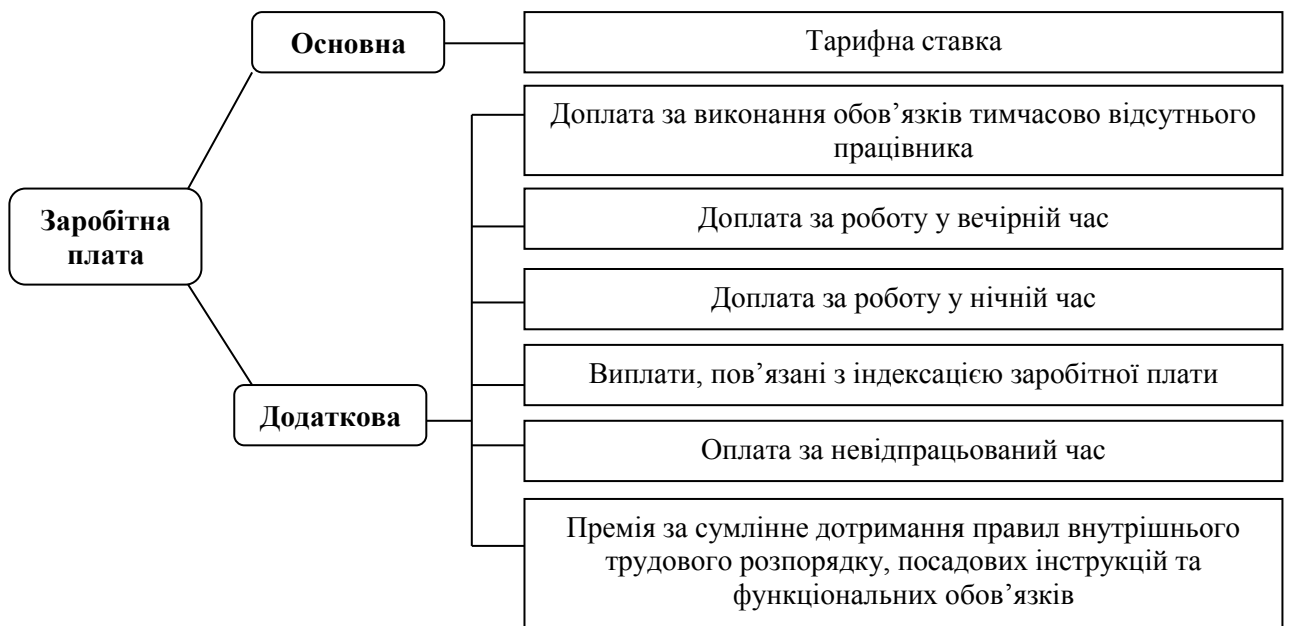


Рис.2.5. Система матеріального стимулювання робітників на ПрАТ «КПАА»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, на ПрАТ «КПАА» система матеріального стимулювання лише частково відповідає цілям підприємства (відмінна якість, збільшення обсягів продажу, зростання прибутку). Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків для робітників не сприяє підвищенню продуктивності праці, підвищенню якості продукції, орієнтації на кінцевий результат діяльності підприємства.

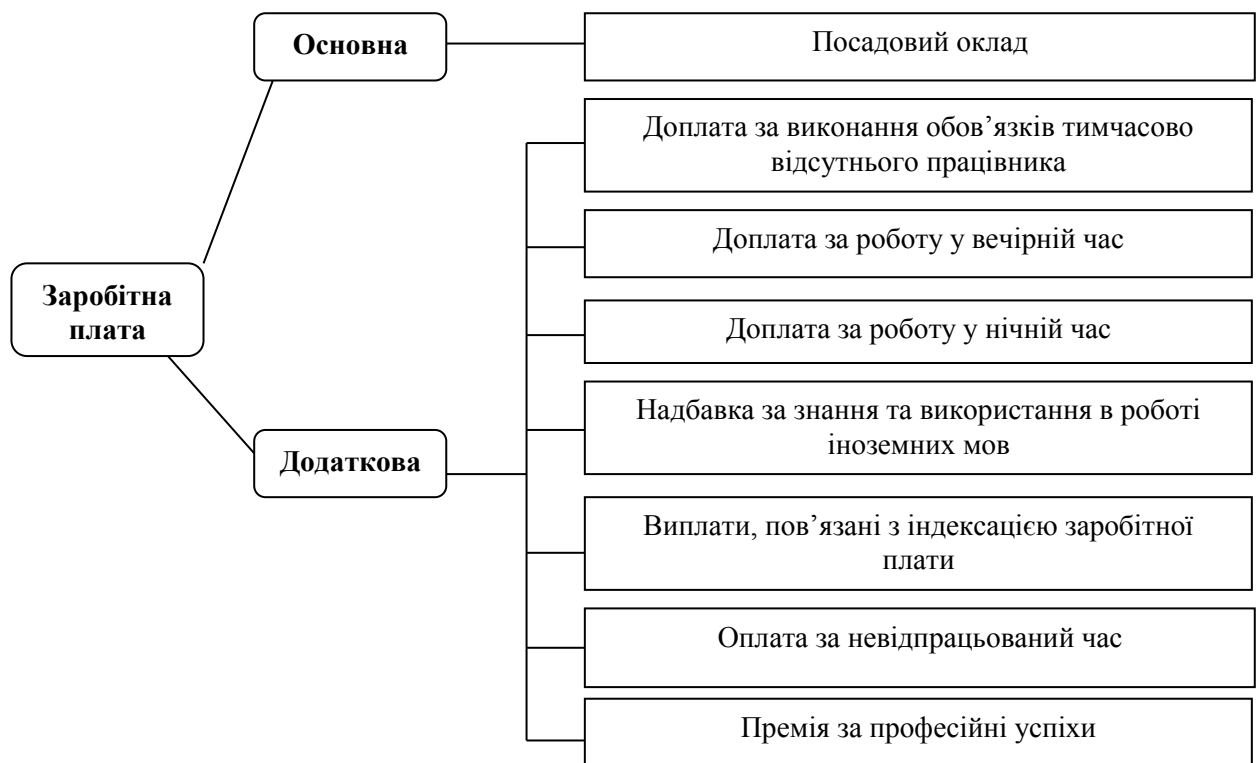


Рис. 2.6. Система матеріального стимулювання керівників, спеціалістів та службовців на ПрАТ «КПАА»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Премія за професійні успіхи для керівників, спеціалістів та службовців, відповідає стратегії діяльності підприємства і суттєво впливає на досягнення поставлених цілей. Однак система матеріального стимулювання на ПрАТ «КПАА» є обмеженою, включає невеликий перелік виплат і не є конкурентоспроможною на ринку праці.

Одним із показників, що вказує на ефективність організації оплати праці на підприємстві є структура фонду оплати праці. Проаналізуємо структуру фонду оплати праці на ПрАТ «КПАА» за 2016-2018 рр. (табл. 2.8).

Фонд оплати праці на ПрАТ «КПАА» у 2018 р. становив 2815,0 тис. грн., що на 26,03% менше ніж у 2017 р. (991,0 тис. грн.) і на 4,41% менше ніж у 2016 р. (130,0 тис. грн.). Зменшення фонду оплати праці відбулось за рахунок скорочення чисельності працюючих.

Таблиця 2.8

Структура фонду оплати праці штатних працівників на ПрАТ «КПАА»

Складові фонду оплати праці	2016		2017		2018	
	Обсяг, тис. грн.	Частка, %	Обсяг, тис. грн.	Частка, %	Обсяг, тис. грн.	Частка, %
Фонд оплати праці, всього	2945,0	100,0	3806,0	100,0	4306,1	100,0
Фонд основної заробітної плати	2365,4	80,32	3012,2	79,14	3490,9	81,07
Фонд додаткової заробітної плати	579,6	19,68	793,8	20,86	815,2	18,93
з нього:						
- надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів	186,4	6,34	254,2	6,68	176,3	6,27
- премії та винагороди, що носять систематичний характер	196,3	6,67	289,2	7,6	198,7	7,06
- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	33,4	1,13	108,4	2,85	98,6	3,5
- оплата за невідпрацьований час	163,2	5,54	142,0	3,73	59,1	2,1
Заохочувальні та компенсаційні виплати	-	-	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

В структурі фонду оплати праці переважає фонд основної заробітної плати, питома вага якого у 2016 р. становила 80,32%, у 2017 р. – 79,14%, у 2018 р. – 81,7%. Фонд додаткової заробітної плати у 2016 р. дорівнював 19,68%, у 2017 р. – 20,86%, у 2018 р. – 18,93%. Серед виплат із фонду додаткової заробітної плати найбільшу частку займають премії та винагороди, що носять систематичний

характер (6,67% від фонду оплати праці у 2016 р., 7,6% у 2017 р., 7,06% у 2018 р.). Дещо меншу питому вагу становлять надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів (6,34% від фонду оплати праці у 2016 р., 6,68% у 2017 р., 6,27% у 2018 р.). На підприємстві відсутні заохочувальні та компенсаційні виплати.

Така структура фонду оплати праці неоднозначно впливає на рівень стимулювання працівників. З одного боку, велика питома вага постійної частини заробітної плати дає впевненість працівнику в тому, що він отримує винагороду за роботу, забезпечує стабільність, що важливо при поточній економічній ситуації, підвищує лояльність до компанії. Але, з іншого боку, невелика питома вага змінної заробітної плати, не здійснює достатнього стимулювання персоналу.

Для наочного відображення даних таблиці 2.8 побудуємо діаграму (рис.2.7).

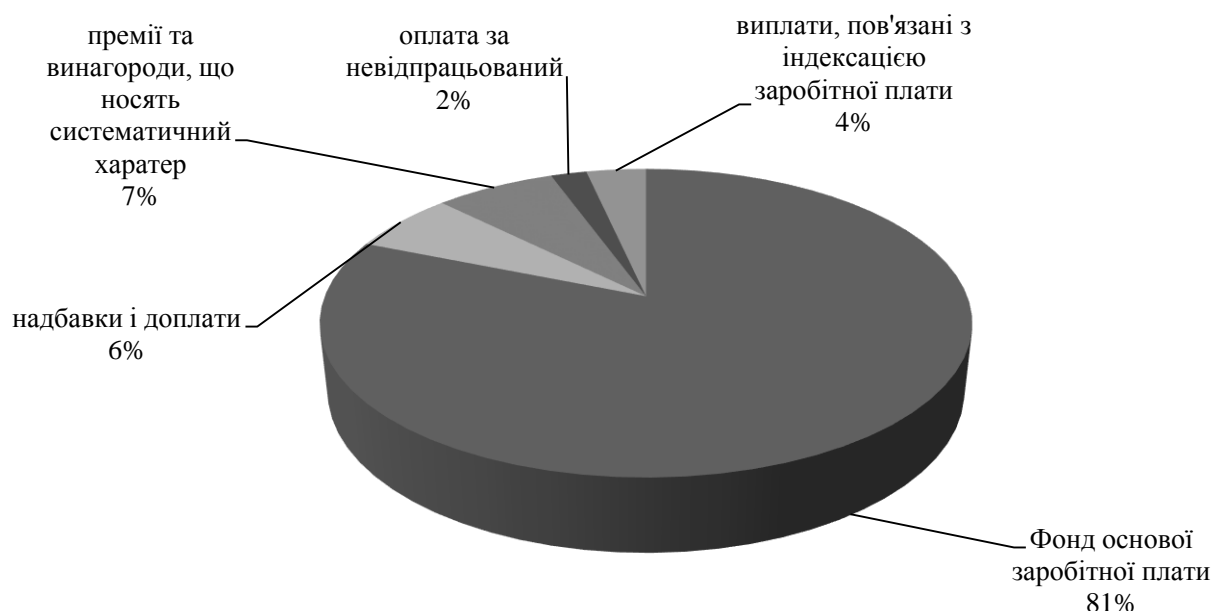


Рис.2.7. Структура фонду оплати праці на ПрАТ «КПАА» у 2018 р.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Крім того, відсутність заохочувальних та компенсаційних виплат не стимулює працівників до забезпечення високих кінцевих результатів діяльності підприємства.

Отже, структура фонду оплати праці не відповідає стратегії підприємства. Якщо розглянути структуру фонду оплати праці у відповідності із життєвим циклом підприємства, то вона не відповідає вимогам.

Вагомим фактором дієвості системи матеріального стимулювання є конкурентоспроможність розміру заробітної плати. Для її аналізу порівнюємо середню заробітну плату на ПрАТ «КПАА» із заробітною платою в галузі, регіоні та Україні (табл.2.9).

Середня заробітна плата працівників ПрАТ «КПАА» у 2016-2018 рр. не перевищувала середній рівень заробітної плати у галузі, області та в Україні. Так у 2018 р. середня заробітна плата становила 5378,54 грн., що на 29% нижче ніж середня заробітна плата у галузі, на 27% нижче ніж в області та на 31% нижче ніж середня заробітна плата в Україні. Такій рівень заробітної плати не підвищує ефективність праці та не формує лояльність працівників до підприємства. Однак така заробітна плата характеризується збитковістю та нерентабельністю підприємства.

Таблиця 2.9

**Динаміка середньої заробітної плати на ПрАТ «КПАА», в галузі,
Хмельницькій області та в Україні у 2016-2018 рр.**

Показники	2016		2017		2018	
	Абсолютне значення, грн.	Темп зростання, %	Абсолютне значення, грн.	Темп зростання, %	Абсолютне значення, грн.	Темп зростання, %
Середня заробітна плата на ПрАТ «КПАА»	3665,0	92,4	4364,58	119,1	5378,54	123,2
Середня заробітна плата в галузі	5902,0	123,2	6043,0	102,4	7790,0	128,9
Середня заробітна плата у Хмельницькій області	4043,0	119,9	5938,0	146,9	7346,0	123,7
Середня заробітна плата в Україні	5183,0	123,5	6273,0	108,5	7810,0	124,5
Індекс інфляції, %	112,4		113,7		109,8	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та Держкомстату України

Динаміка середньої заробітної плати на ПрАТ «КПАА», в галузі, Хмельницькій області та в Україні у 2016-2018 рр. відображена на рисунку 2.8.

Протягом аналізованого періоду середня заробітна плата на підприємстві підвищилась, так у 2017 р. порівняно з 2016 р. вона зросла на 699,58 грн. або на 19,1%, а у 2018 р. порівняно з 2017 р. на 23,2%.

Проте рівень інфляції у 2016 р. становив 12,5 %, 2017р. – 13,7%, а 2018 р. – 9,8%. Як бачимо темпи зростання заробітної плати перевищують темпи зростання інфляції. Але зростання середньої заробітної плати ПрАТ «КПАА» значно відстає від зростання середньої заробітної плати в галузі, Хмельницькій області та Україні. Що негативно впливає на рівня життя працівників.

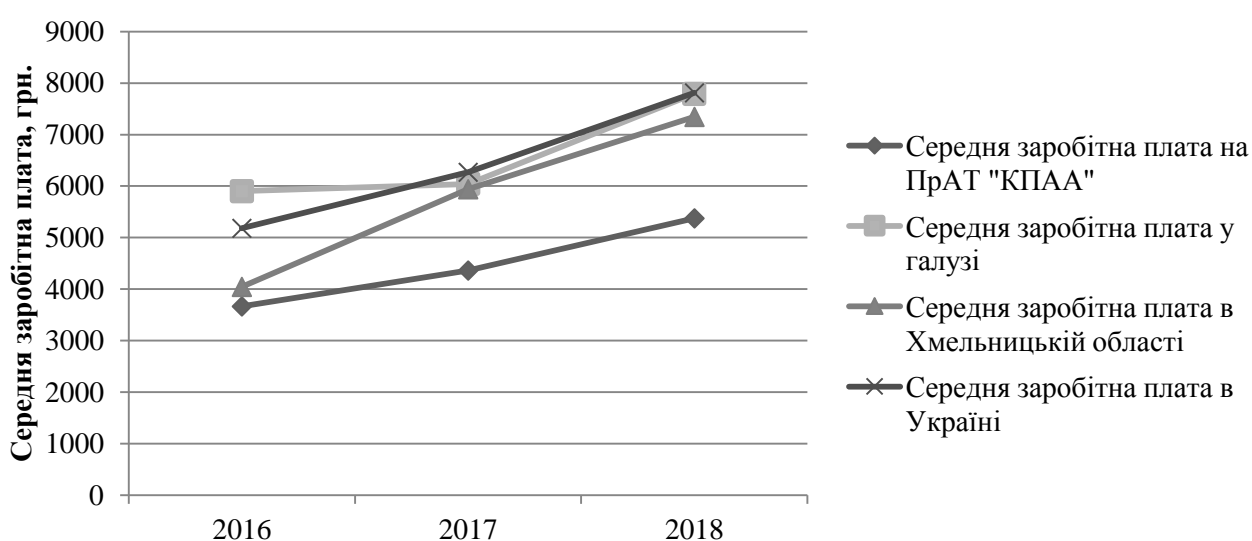


Рис. 2.8. Динаміка середньої заробітної плати на ПрАТ «КПАА», в галузі, Хмельницькій області та в Україні у 2016-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та Держкомстату України

Заробітна плата буде стимулювати працівників за умови справедливого та рівномірного розподілу між працівниками різних категорій. Розглянемо розмір середньої заробітної плати на ПрАТ «КПАА» за категоріями працівників (табл. 2.10). Середня заробітна плата працівників станом на кінець 2018 р. дорівнювала 5378,0 грн., що на 23,2 % більше ніж у 2017 р. та на 46,7% більше ніж у 2016 р. Середня заробітна плата керівників є більшою, ніж середня плата по підприємству, і у грудні 2018 р. становила 6463,0 грн. Крім того вона підвищилась на 41,7% порівняно з 2016 р. та на 19,3 % порівняно з 2017 р. за весь аналізований період. Середня заробітна плата спеціалістів у грудні 2018 р. перевищувала

середню заробітну плату по підприємству, хоча і була меншою за аналогічний показник у категорії керівників, і дорівнювала 6211,0 грн. (зросла на 45,1% порівняно з 2016 р. і на 23,0% порівняно 2017 р.). Середня заробітна плата службовців наприкінці 2018 р. дорівнювала 4649,0 грн., що на 46,3% більше ніж у 2016 р. і на 22,5% більше ніж у 2017 р. Середня заробітна плата основних робітників зросла у 2018 р. порівно з 2016 р. на 49,5%, а в порівнянні з 2017 р. на 24,0 % та дорівнювала 4588,0 грн. Середня заробітна плата допоміжних робітників у 2018 р. порівняно з 2016 р. зросла на 46,4% становила 4084,0 грн.

Таблиця 2.10

Показники середньої заробітної плати на ПрАТ «КПАА» за категоріями працівників станом на кінець 2014-2016 рр.

Заробітна плата	2016	2017	2018
Середня заробітна плата	3665	4364	5378
- керівники	4560	5417	6463
- спеціалісти	4280	5050	6211
- службовці	3180	3784	4649
- робітники	2850	3359	4131
- основні робітники	3068	3699	4588
- допоміжні робітники	2790	3320	4084

Джерело: складено автором за даними підприємства

Загалом можна сказати, що система матеріального стимулювання на ПрАТ «КПАА» має ряд суттєвих недоліків (не відповідає стратегії підприємства, неефективна система преміювання, нераціональна структура фонду оплати праці) і потребує подальшого вдосконалення.

Далі розглянемо систему нематеріального стимулювання праці на ПрАТ «КПАА».

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

На ПрАТ «КПАА» застосовуються такі методи нематеріального стимулювання:

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

Постановка цілей на ПрАТ «КПАА» здійснюється на основі таких принципів:

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

Цілі підприємства встановлюються директором і повідомляються керівникам підрозділів. Крім того інформація про цілі діяльності підприємства доноситься до усіх працівників шляхом публікації у заводської газеті.

Керівники підрозділів і найбільш кваліфіковані працівники відділів спільно визначають цілі діяльності кожного підрозділу. На періодичних нарадах начальник кожного відділу повідомляє працівників підрозділу про цілі підприємства та відділу, конкретні показники і терміни їх досягнення. Для керівників, спеціалістів та службовців їх особисті трудові цілі встановлюються на щоквартальній індивідуальній співбесіді із безпосереднім керівником. При цьому визначається чотири конкретні показники досягнення цілей, три з яких є функціональними, а один стосується професійного рівня та ділових якостей працівника. Для робітників індивідуальні трудові цілі встановлюються їх

безпосередніми керівниками. Після постановки цілей керівник перевіряє правильність їх розуміння працівниками. Крім того керівник пояснює працівникам важливість реалізації цілей та їх особисту вигоду від досягнення цілей.

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

Інформування працівників про діяльність підприємства передбачає ознайомлення із ситуацією, у якій перебуває підприємство, ймовірними варіантами розвитку подій, запланованими заходами та роллю працівника у реалізації цих заходів. Це забезпечує володіння працівниками інформацією, яка необхідна для виконання функціональних обов'язків, підвищення зацікавленості працівників у вирішенні їх завдань, формування відчуття приналежності до компанії, покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Інформування працівників на ПрАТ «КПАА» здійснюється шляхом проведення періодичних нарад і видання заводської газети. Наприкінці кожного року проводяться загальні збори трудового колективу, на яких керівники звітують перед працівниками про результати діяльності підприємства за рік, досягнення поставлених цілей, завдання на наступний рік. Крім того відбуваються періодичні наради працівників кожного підрозділу з безпосереднім керівником. Заводська газета випускається в кінці кожного кварталу, вона інформує співробітників про основні показники діяльності підприємства, зміну його становища на ринку, досягнення окремих підрозділів компанії чи працівників, соціальні ініціативи підприємства, зміни в кадровій політиці тощо. Заводська газета згуртовує колектив, формує цілісну корпоративну культуру, ставить цілі перед працівниками, формує лояльність до компанії, що в результаті приводить до підвищення стимулів персоналу.

Публічне визнання успіхів працівників виражається у розповсюдженні інформації про досягнення працівників у заводській газеті, присвоєнні звання «Працівник року» із врученням грамот, похвалі на періодичних нарадах.

Даний метод нематеріального стимулювання підвищує професійну самооцінку працівника, задоволеність працею, відчуття важливості виконаної роботи, успішності, формує бажання працювати більше і краще.

На ПрАТ «КПАА» організуються також і корпоративні заходи: святкування Дня народження ПрАТ «КПАА», Нового року, участь в щорічній Всеукраїнській акції «Зробимо Україну чистою», участь працівників компанії у благодійних акціях і реалізації соціальних ініціатив та ін. Корпоративні заходи сприяють визнанню працівниками цінностей компанії, пришвидшує адаптацію нових працівників, згуртовує колектив, покращує морально-психологічний клімат в колективі, що в результаті стимулює працівника і зумовлює підвищення ефективності праці.

На ПрАТ «КПАА» умови праці є допустимими, тобто чинники виробничого і трудового процесів не перевищують нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму працівників відновлюються протягом регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни та не шкодять здоров'ю працівників. Однак умови праці не стимулюють працівників, а лише забезпечують відсутність невдоволення роботою на підприємстві.

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

Система підвищення кваліфікації персоналу на ПрАТ «КПАА» недостатньо розвинена. Підприємство організовує навчання працівників безпосередньо на

підприємстві. Графік підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «КПАА» у 2016-2018 рр. наведено в таблиці 2.11.

Як, бачимо за 2016-2018 рр. на підприємстві пройшло підвищення кваліфікації 18 осіб. Даний метод стимулювання не впливає на рівень мотивації працівників.

Змістовність праці передбачає, що робота є творчою, достатньо складною, має кінцевий результат, приносить задоволення працівникам. На ПрАТ «КПАА» змістовною є робота керівників і службовців, частково змістовною – спеціалістів.

Праця робітничого персоналу є машинною, рутинною, без чітко вираженого кінцевого результату (через технологічну спеціалізацію виробництва), що суттєво зменшує задоволення від роботи.

Таблиця 2.11

Підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «КПАА» у 2016-2018 рр.

Вид навчання	Всього	У тому числі за категоріями працюючих				
		робітники	службовці	з них		
				керівники	головні спеціалісти	спеціалісти
Всього навчено робітників	18	5	7	1	3	2
в тому числі:						
пройшли навчання новим професіям (спеціальностям)	-	-	-	-	-	-
навчено вперше	-	-	-	-	-	-
опанували другі (суміжні) професії	1	1	-	-	-	-
пройшли професійну перепідготовку	5	1	3	-	1	-
підвищили кваліфікацію	12	3	4	1	2	2
з них:						
у навчальних закладах	1	1	-	-	-	-
безпосередньо на виробництві	17	4	7	1	3	2
Пройшли стажування	1	-	-	1	-	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

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

2.3. Оцінка ефективності стимулювання працівників на підприємстві

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

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

Таблиця 2.12

Показники ефективності системи мотивації персоналу на ПрАТ «КПАА»

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Зарплатомісткість, грн.	0,127	0,139	0,235
Продуктивність праці, тис. грн.	292,82	342,05	187,0
Середньорічна заробітна плата, грн.	37278	47575	58584
Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці	0,96	0,91	0,59
Коефіцієнт плинності кадрів, %	6,0	30,0	18,0
Коефіцієнт використання робочого часу	0,96	0,97	0,92
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,05	0,03	0,03

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Зарплатомісткість протягом аналізованого періоду зросла, так у 2016 р. вона становила 0,127 грн., а у 2018 р. вона зросла на 0,108 грн. та становить 0,235 грн. Тобто у 2018 р. на кожну гривню прибутку від реалізації продукції припадає 0,235 грн. витрат на оплату праці.

За аналізований період у 2018 р. порівняно з 2016 р. продуктивність праці знизилась, а середньорічна заробітна плата зростала. Показник коефіцієнта зростання продуктивності праці говорить про те, ще середньорічна заробітна плата зростала швидше ніж продуктивність праці.

У 2017 р. був найвищий показник плинності кадрів, але у 2018 р. він зменшився, але є високим. Так у 2016 р. він становив 6,0%, у 2017 р. – 30,0%, у 2018 р. – 18,0%. Це зумовлює дестабілізацію трудового колективу, значні витрати на персонал. Висока плинність кадрів свідчить про незадоволеність персоналу працею та системою оплати праці на ПрАТ «КПАА».

Ефективність використання робочого часу у 2016-2018 рр. коливалась: коефіцієнт ефективності використання робочого часу у 2016 р. дорівнював 0,96, у 2017 р. зріс до 0,97, а у 2018 р. зменшився до 0,92. Таким чином у 2018 р. робочий час використовувався найменш ефективно. Проте, якщо розглянути структуру втрат робочого часу, то видно, що основною причиною зниження ефективності використання робочого часу є збільшення кількості невідпрацьованого часу з причин тимчасової непрацездатності. Тобто, зменшення ефективності використання робочого часу зумовлено незалежними від працівників причинами і не є свідченням низької мотивації персоналу.

Протягом аналізованого періоду 2016-2018 рр. на ПрАТ «КПАА» спостерігалось зміцнення трудової дисципліни, про що свідчить зниження коефіцієнта трудової дисципліни, про що свідчить зниження коефіцієнта трудової дисципліни з 0,05 у 2016 р. до 0,03 у 2017 р. і 2018 р. Причиною зменшення випадків порушення трудової дисципліни, на наш думку, є виплата премії за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків.

Отже, частина показників свідчить про ефективність системи мотивації персоналу, проте все ж таки система мотивації потребує подальшого вдосконалення.

Також з метою дослідження рівня задоволеності працівників діючою системою мотивації на ПрАТ «КПАА» та їх трудових мотивів було проведено опитування. Опитування проводилось за допомогою анкети (додаток Б). В опитуванні взяли участь 35 працівників (55% від генеральної сукупності). За категоріями персоналу респонденти розподілились таким чином: керівники – 5 осіб (33,33%), спеціалісти – 3 особи (37,5%), службовці – 2 особи (40,0%),

робітники – 25 осіб (69,44%), з них основні робітники – 23 особи (71,87%), допоміжні робітники – 2 особи (50,0%). Серед опитуваних 17 осіб (60,71%) здобули повну вищу освіту, 15 осіб (55,55%) здобули середню спеціальну та технічну освіту, 3 особи (33,33%) мають середню загальну освіту. В опитуванні взяли участь 7 жінок (53,84%) та 28 чоловіків (54,9%).

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

Результати анкетування працівників про їх поінформованість про систему мотивації на ПрАТ «КПАА» подано в таблиці 2.13 і відображено на рисунку 2.9.

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

Таблиця 2.13

Рівень поінформованості працівників про систему мотивації персоналу на ПрАТ «КПАА», %

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

Джерело: складено автором на основі анкетування працівників підприємства

Серед робітників питома вага поінформованих про систему мотивації становить 35,0%, а частково поінформованих – 65,0%. Варіант відповіді «поінформовані» обрали 33,33% спеціалістів, а «частково поінформовані» – 66,67%. Найменш поінформованими про систему мотивації є службовці (100 опитаних фахівців є частково поінформованими). Позитивним є те, що немає

працівників, які були б абсолютно не поінформовані про систему мотивації на ПрАТ «КПАА».

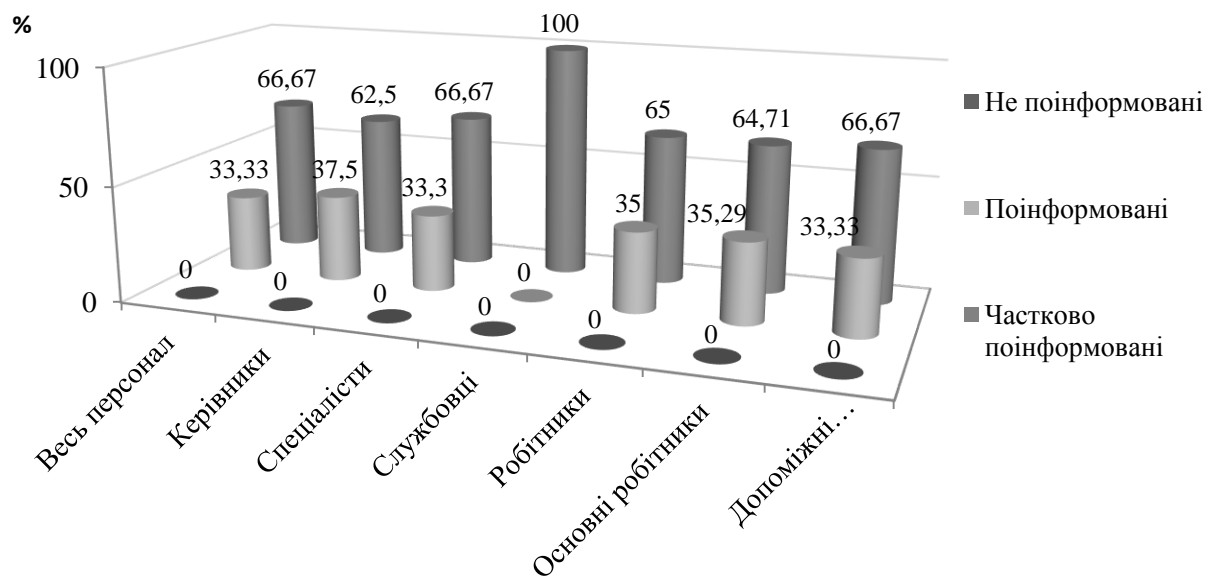


Рис. 2.9. Рівень поінформованості працівників про систему мотивації персоналу на ПрАТ «КПАА»

Джерело: складено автором на основі анкетування працівників підприємства

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

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

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

Результати анкетування працівників на ПрАТ «КПАА» щодо розуміння ними системи мотивації на підприємстві подано в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

**Рівень розуміння працівниками системи мотивації персоналу
на ПрАТ «КПАА»,%**

	Розуміють	Частково розуміють	Не розуміють
Весь персонал	21,75	78,25	-
Керівники	38,60	61,4	-
Спеціалісти	12,00	88,0	-
Службовці	-	100,0	-
Робітники	25,00	75,00	-
Основні робітники	23,53	76,47	-
Допоміжні робітники	33,33	66,67	-

Джерело: складено автором на основі анкетування працівників підприємства

Система мотивації персоналу на ПрАТ «КПАА» є зрозумілою для 21,75% працівників і частково зрозумілою для 78,25% персоналу. Найкраще систему мотивації розуміють керівники (для 38,6% керівників система мотивації є зрозумілою, а для 61,4% - частково зрозумілою). Серед робітників 25,0% розуміють систему мотивації, 75,0% розуміють частково. Серед спеціалістів 12,0% розуміють систему мотивації, та 88,0% частково розуміють. Усі опитані службовці розуміють систему мотивації лише частково. Для жодного працівника на підприємстві система мотивації не є незрозумілою.

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

Рівень задоволеності працівників системою мотивації персоналу на ПрАТ «КПАА» відображено у таблиці 2.15. Як бачимо, на підприємстві спостерігається низький рівень задоволеності персоналу системою мотивації. Так задоволені становлять 19,65%, частково задоволені – 43,26% а незадоволені – 37,09%. Серед керівників задоволених та незадоволених по 25,0%, частково задоволені -50,0%. Варіант відповіді «частково задоволені» обрали 65,35% спеціалістів, варіант «задоволені» - 32,65%. Серед спеціалістів відсутні ті, що не задоволені. Серед службовців задоволені – 15,0%, частково задоволені – 62,35%, та не задоволені –

22,65%. Якщо розглядати робітників, то 45,0% не задоволені системою мотивації на підприємстві, так серед основних робітників не задоволені – 47,06%, частково задоволені - 35,29%, задоволені лише -17,65%. Серед допоміжних працівників задоволених не має. Частково задоволені та не задоволені по 50,0%.

Таблиця 2.15

**Рівень задоволеності працівників системою мотивації персоналу
на ПрАТ «КПАА», %**

	Задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
Весь персонал	19,65	43,26	37,09
Керівники	25,00	50,00	25,00
Спеціалісти	32,65	65,35	-
Службовці	15,00	62,35	22,65
Робітники	20,00	35,00	45,00
Основні робітники	17,65	35,29	47,06
Допоміжні робітники	-	50,00	50,00

Джерело: складно автором на основі анкетування працівників підприємства

Далі зробимо аналіз як працівники оцінюють окремі складові системи мотивації персоналу на ПрАТ «КПАА» по п'яти бальної системі (табл.2.16).

Систему оплати праці на ПрАТ «КПАА» оцінили у 3,6 бала. При цьому найбільше задоволені системою оплати праці 4,2 бали – керівники, а найменш задоволені робітники – 2,9 бали. З них основні робітники оцінили систему оплати праці на 3,0 бали, а допоміжні на 2,9 бали.

Розмір заробітної плати на підприємстві працівники оцінили у 3,4 бали. Задоволеність керівників рівнем заробітної плати становить 4,0 бали, спеціалістів – 3,7 бали, службовців – 3,2 бали, основних робітників – 3,2 бали, допоміжних робітників – 3,0 бали.

Задоволеність режимом праці на підприємстві становить 3,2 бали. Найбільш задоволені режимом праці керівники – 3,5 бали. Найменш задоволені основні робітники – 3,0 бали. Можливість кар'єрного росту є низькою та оцінена в 1,6 балів на підприємстві. Найбільші можливості кар'єрного зростання на ПрАТ «КПАА» у керівників - 2,0 бали, дещо менші – у службовців 1,8 балів, найнижчі у допоміжних робітників – 1,1 бали.

Таблиця 2.16

**Оцінка працівниками окремих складових системи мотивації персоналу
на ПрАТ «КПАА»**

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

Джерело: складено автором на основі анкетування працівників підприємства

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

Загалом працівники підприємства оцінили свою роботу як посередньо змістовну – 3,2 бали. Найбільш змістовною характеризується робота керівників та спеціалістів – 4,3 та 4,2 бали. Найнижчий рівень роботи у основних та допоміжних робітників – 2,0 бали.

Корпоративними заходами працівники задоволені на 3,8 бали. Найбільшу оцінку надалі спеціалісти – 4,0 бали. Найнижчу допоміжні робітники – 3,7 балів.

Санітарно-гігієнічні умови на ПрАТ «КПАА» працівники оцінили у 4,3 бали. Керівники оцінили на 4,2 бали. Службовці та робітники (основні та допоміжні) надали по 4,4 бали.

Система постановки цілей, на думку працівників, заслуговує 4,1 бала. Керівники оцінили її у 4,4 бала, спеціалісти та службовці у 4,2 бали, робітники надали 3,9 бали.

Система інформування оцінена у 3,8 балів. Керівники оцінили систему інформування у 4,2 бали, а робітники у 3,5 балів.

Публічне визнання заслуг працівників на ПрАТ «КПАА», згідно результатам опитування, оцінюється працівниками у 4,3 бали. Керівники та службовці оцінили її в 4,4 бали. Спеціалісти та робітники (основні та допоміжні) у 4,3 бали.

Рівень задоволеності увагою керівництва до думки працівників становить 4,3 бали. Керівництво найбільш уважне до думки керівників – 4,6 балів, спеціалістів – 4,4 бали. Робітники оцінили даний метод мотивації у 4,0 бали.

Відносини з колегами, за оцінками працівників, отримали – 3,9 бала. Задоволеність керівників відносинами з колегами становить 3,8 бала, спеціалістів – 3,9 балів, службовців – 4,1 бали. Основні робітники оцінили відносини з колегами у 3,9 бали, а допоміжні у 4,0 бали.

Оплата праці буде здійснювати стимулюючий вплив, якщо буде сприйматися працівниками як справедлива. Оцінка працівниками справедливості оплати праці подана в таблиці 2.17. В основному працівники оцінюють оплату праці як несправедливу 44,75%, справедливою вважають оплату праці 36,0% працівників, не змогли відповісти – 19,25%. Половина службовців вважають оплату праці справедливою – 50,0%, половина – 50,0% несправедливою. Серед керівників 25,0% вважають оплату праці справедливою, 50,0% вважають несправедливою. Майже половина робітників – 45,6%, вважають оплату праці несправедливою, з них 50,0 – це допоміжні працівники.

Таблиця 2.17

Оцінка справедливості оплати праці на ПрАТ «КПАА», %

	Справедлива	Несправедлива	Важко відповісти
Весь персонал	36,00	44,75	19,25
Керівники	25,00	50,00	25,00
Спеціалісти	33,33	33,33	33,33
Службовці	50,00	50,00	-
Робітники	35,65	45,60	36,55
Основні робітники	35,65	41,25	23,1
Допоміжні робітники	-	50,00	50,00

Джерело: складено автором на основі анкетування працівників підприємства

Отже, за результатами опитування працівників щодо оцінки ними системи стимулювання та мотивації на ПрАТ «КПАА» можна зробити висновки про недостатню поінформованість працівників про систему мотивації, недостатній рівень розуміння працівниками системи мотивації, низькій рівень задоволеності системою мотивації та несправедливість оплати праці.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «КПАА» спеціалізоване підприємство, що займається виготовлення вузлів та деталей, що йдуть на комплектацію автомобілів «КрАЗ» різних модифікацій.

Аналіз чистого доходу показав, що у 2018 р. порівняно з 2016 р. він зменшився на 1,8%. Валовий прибуток збільшився на 709,8%. Операційний прибуток підприємства у 2018 р. збільшився на 7,4% порівняно з 2016 р. та становить 3353,0 тис. грн. Чистий збиток у 2018 р. порівняно з 2016 р. зріс на 1,7%, та становить у 2018 р. 22666,0 тис. грн. Середньорічна вартість необоротних активів зменшилась у 2018 р. на 7,1% порівняно з 2016 р., це сталося за рахунок зменшення довгострокової дебіторської заборгованості. Фінансовий стан є надзвичайно нестійкий, оскільки заборгованість підприємства перевищує суму його активів.

Середньооблікова чисельність працівників у 2018 р. в порівнянні з 2016 р. скоротилась на 12 осіб або на 17,2%. Середньорічна вартість необоротних активів скоротилась у 2018 р. на 7,1% порівняно з 2016 р., це сталося за рахунок зростання довгострокової дебіторської заборгованості. Середньорічна вартість оборотних активів у 2018 р. в порівнянні з 2016 р. зросла на 0,3%, та становить у 2018 р. - 20253,0 тис. грн. проти 20191 тис. грн. у 2016 р., це сталося за рахунок зменшення іншої поточної дебіторської заборгованості.

Серед персоналу ПрАТ «КПАА» переважають працівники із середньою загальною освітою, так у 2018 р. вони становлять 54,2% (32 особи), та зменшились в порівнянні з 2016 р на 25,0% у загальній структурі персоналу, що є негативним явищем. Найменше працівників з вищою освітою 22,0% (13 осіб) у 2018 р.. Працівники з середньою спеціальною та технічною освітою становлять 23,7% (14 осіб).

За останні роки з'явилися приватні виробники, які займаються виробництвом та відновлювальним ремонтом важливих деталей і вузлів номенклатури ПрАТ «КПАА», без забезпечення необхідної якості та надійності, все це підриває марку підприємства та приносить економічні збитки.

Істотною проблемою також є те, що у великій мірі завантаженість підприємства залежить від обсягів потреб ПАТ «АвтоКрАЗ» у деталях і вузлах, а ці потреби поки що недостатні.

Система матеріального стимулювання на ПрАТ «КПАА» має ряд суттєвих недоліків (не відповідає стратегії підприємства, неефективна система преміювання, нерациональна структура фонду оплати праці) і потребує подальшого вдосконалення.

Фонд оплати праці на ПрАТ «КПАА» у 2018 р. становив 4306,1 тис. грн., що на 46,2% більше ніж у 2016 р. (2945,0 тис. грн.) і на 13,1% більше ніж у 2017 р. (3806,0 тис. грн.). Збільшення фонду оплати праці відбулось за рахунок зростання заробітної плати..

Система нематеріального стимулювання персоналу не відповідає етапу життєвого циклу та стратегії підприємства, оскільки практично відсутні можливості для професійного навчання та кар'єрного росту.

Аналіз ефективності системи мотивації на підприємстві показав, що частина показників свідчить про ефективність системи мотивації персоналу, проте все ж таки система мотивації потребує подальшого вдосконалення.

Так, зарплатомісткість протягом аналізованого періоду зросла, у 2016 р. вона становила 0,127 грн., а у 2018 р. вона зросла на 0,108 грн. та становить 0,235 грн. Тобто у 2018 р. на кожну гривню прибутку від реалізації продукції припадає 0,235 грн. витрат на оплату праці.

За аналізований період у 2018 р. порівняно з 2016 р. продуктивність праці знизилась, а середньорічна заробітна плата зростала. Показник коефіцієнта зростання продуктивності праці говорить про те, що середньорічна заробітна плата зростала швидше ніж продуктивність праці. У 2017 р. був найвищий показник плинності кадрів, але у 2018 р. він зменшився, але є високим. Це зумовлює дестабілізацію трудового колективу, значні витрати на персонал. Висока плинність кадрів свідчить про незадоволеність персоналу працею та системою оплати праці на ПрАТ «КПАА».

Результати опитування працівників щодо оцінки ними системи мотивації персоналу на ПрАТ «КПАА» свідчать, що працівники недостатньо поінформовані про систему мотивації. Система мотивації є недостатньо зрозумілою для працівників, лише незначна частина працівників задоволена системою мотивації. Найбільше працівники задоволені санітарно-гігієнічними умовами, системою визнання послуг та увагою керівника до думки працівників. Найменш розвинутими складовими є можливість підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання. Загалом система стимулювання персоналу на підприємстві потребує подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВІВ І СТИМУЛІВ ПЕРСОНАЛУ ДО ПРАЦІ НА ПрАТ «КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКАВТОАГРЕГАТ»

3.1. Світовий досвід заходів спрямованих на підвищення ефективності мотивації і стимулювання праці персоналу

Використання тільки матеріальної чи моральної мотивації не завжди надає бажаних результатів. Саме тому, під час формування систем мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах необхідно застосовувати вже накопичений світовою практикою досвід.

Мотивація та стимулювання персоналу належить до проблем, вирішенню яких в світовій практиці завжди приділялася велика увага з боку теоретиків та практиків. Тому під час формування систем мотивації та стимулювання персоналу на підприємствах, особливо великих, необхідним є використання вже накопиченого світового досвіду. Системи мотивації та стимулювання персоналу в розвинених країнах базуються, власне, на моделях соціально-трудових відносин, з яких на основі узагальнень літературних джерел можна виділити чотири найбільш характерні: американська, європейська, шведська та японська моделі.

Сутність шведської моделі мотивації та стимулювання персоналу полягає у формуванні сильної соціальної політики, спрямованої на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Відповідно до політики солідарної заробітної плати існує принцип рівної оплати за рівну працю, який означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію та виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. У випадку низької рентабельності підприємств керівникам не дозволяється знижувати заробітну плату нижче загального рівня, що встановлений на переговорах щодо переукладання трудових угод. Ще однією з характерних особливостей солідарної заробітної плати є

скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної заробітної плати. Згідно із системою визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати формується його вирівнювання: заробітки зростають у низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників [64, с. 7].

Європейська модель мотивації та стимулювання персоналу полягає в тому, що в її центрі знаходиться людина з її потребами та інтересами, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством.

До складу цієї моделі входить велика різноманітність економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучку систему оподаткування, забезпечення рівною мірою як економічного добробуту, так і соціальних гарантій. Політика оплати праці визначається двома тенденціями: індексацією заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізацією оплати праці. Індекси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах з профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці здійснюється шляхом обліку рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Відповідно до здійснення принципу індивідуалізації оплати праці використовують три основні підходи: для кожного робочого місця, що оцінюється на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата та оклад; заробітну плату поділяють на дві частини: постійну, що залежить від посади або робочого місця, та змінну, що відображає ефективність праці персоналу; на підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати: участь в прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

В свою чергу, доцільно виділити відмінності між найбільш поширеними підходами до мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством: американський та японський моделях.

Так, японські моделі ефективної мотивації та стимулювання персоналу полягають у тому, що в підвищенні ефективності виробництва основну роль відводять тим, хто працює на цьому підприємстві. Довічний найм охоплює

близько 35 % робочої сили Японії, що відповідає чисельності зайнятих працівників у великих компаніях та державних установах. Сутність довічного найму полягає у прийомі працівників на роботу один раз в рік, зазвичай весною. Після того, як працівника прийняли на роботу, він залишається в цій організації до офіційного виходу на пенсію. Працівника, окрім випадків вчинення ним тяжкого карного злочину чи банкрутства підприємства не можуть звільнити ні за яких обставин. Після того, як працівник іде на пенсію, він отримує заробіток в сумі за останніх 5–6 років роботи і більше не отримує ніякої пенсії. Після виходу на пенсію у працівника є можливість залишитися або повернутися в ту саму компанію, де він працював, але лише в категорію тимчасових працівників [42, с. 67].

На відміну від японських спеціалістів, в США висококваліфікованим працівником є той, котрий до найменших дрібниць знає лише свою вузьку сферу діяльності, а в процесі просування на фірмі виконує не більше двох різних функцій, тобто мова йде про вузького спеціаліста. Отже, відмінності японської та американської моделі до управління персоналом полягають в тому, що японським працівникам необхідно виконувати різну роботу в межах фірми, а американським – одну й ту ж саму роботу в різних фірмах.

Дослідження методів мотивації та стимулювання персоналу в американських компаніях, проведені журналом «Fortune» (табл. 3.1) та аналіз приведеної нижче таблиці показують, що ефективність системи стимулювання працівників та підвищення їх мотивації забезпечується на основі поєднання всіх її складових.

Порівнюючи наведені підходи щодо управління персоналом, а також методи стимулювання та мотивації, варто відмітити, що японський підхід з управління є найбільш прогресивним та гуманістично орієнтованим. Для японських фірм характерною є орієнтованість на «вирощування» власного людського ресурсу та опіку за його розвитком. Для американського підходу ефективного управління персоналом працівник є звичайною цеглиною, що символізує його відповідну категорію та кваліфікацію.

Таким чином, довгострокові програми мотивації та стимулювання персоналу набувають пріоритетного значення. Водночас за переконаннями фахівців з управління людськими ресурсами (HR) наявні системи управління талантами на підприємстві вимагають значного удосконалення. У табл. 3.2 представлено порівняльний аналіз особливостей сформованого загального механізму мотивації та стимулювання персоналу українських підприємств із механізмами мотивування та стимулювання персоналу підприємств високо розвинутих країн [35, с.98; 36].

Таблиця 3.1

Методи стимулювання працівників щодо підвищення мотивації їх діяльності у найбільш перспективних компаніях США

Назва компанії	Методи стимулювання
«Container Store»	Атмосфера довіри, де 41% всіх працівників були прийняті на роботу за рекомендацією друзів-працівників цієї компанії
«SAS Institute»	Акцент зосереджений на турботі про дітей персоналу; гнучкий графік роботи; у компанії є свій фітнес-центр; 15% від фонду заробітної плати спрямовується до пенсійного фонду працівників.
«Cisco Systems»	Встановлені веб-камери на місцях роботи працівників дозволяють їм зі свого робочого місця слідкувати за дітьми.
«Tdindustries»	Відносини у компанії будуються на принципах рівноправності та соціального партнерства, а також не містять ієрархічну підпорядкованість.
«Southwest airlines»	Наявність медичного страхування, де оплата наданих послуг здійснюється за рахунок компанії.
«Charles Shwab»	Усі працівників беруть участь у розподіленні прибутку компанії, а щоквартальні бонуси складають приблизно 10% від розміру заробітної плати.
«Fenwick & West»	Підвищена заробітна плата.
«Frank Russel»	Розвинута система винагород.
«Born Information Service»	Надання кожному працівникові уніформу та власного портативного комп'ютеру.
«Plant & Moran»	Кожному працівникові надається статус повноправного партнера.
«CDW Computer Center»	При досягненні обсягу продажу в розмірі 3 млрд. дол., усі працівники отримують бонуси загальною сумою 5 млн. дол., а вища ланка менеджерів підтримує дружні взаємини з рядовими працівниками.
«Edward Jones»	Жінкам передбачені великі розміри преміальних протягом відпустки по вагітності та пологах, а також доглядом за дитиною.

Джерело: складено автором на основі [35, с.99-100]

Порівняльний аналіз механізмів мотивації та стимулювання персоналу вітчизняних підприємств та підприємств високорозвинених країн ринкової економіки показав, що українські підприємства при виборі методів мотивації та

стимулювання орієнтуються в більшій мірі на результативність праці, при цьому ігнорують якість роботи, кваліфікацію та професійну майстерність працівника.

Таблиця 3.2

Особливості стимулювання та мотивації персоналу підприємств різних країн світу

Країна	Характеристика чинників, що визначають мотивацію трудової діяльності	Особливості стимулювання трудової діяльності
США	Заохочення підприємницької активності. Висока кваліфікація. Якість роботи.	Поєднання компонентів відрядної і погодинної систем оплати праці. Участь у прибутках Технологічні надбавки Дотримання технологічної дисципліни Система подвійних ставок Премії за тривалу експлуатацію обладнання та інструментів, безаварійну роботу
Франція	Кваліфікація Якість роботи Рівень мобілізації Кількість раціоналізаторських пропозицій	Індивідуалізація оплати праці Додаткові винагороди (надання автомобіля, виховання дітей, забезпечення по старості) Оцінювання професійної майстерності працівника, якості роботи, продуктивності праці, дотримання правил техніки безпеки та етики виробництва на основі бальних оцінок
Німеччина	Якість	Соціальні гарантії Участь персоналу в управлінні підприємством та своєю діяльністю Відповідність трудової діяльності працівника показнику результативності Можливість розпорядження робочим часом на власний розсуд
Велика Британія	Дохід	Участь у прибутках Трудова пайова участь Пайова участь у капіталі Суто трудова участь
Японія	Вік Стаж Професійна майстерність Результативність праці	Одноразова допомога при виході на пенсію Довічний найм Орієнтованість на виховання працівника та опіку за його розвитком
Швеція	Солідарна заробітна плата	Сильна соціальна політика, що спрямована на скорочення майнової нерівності Диференціація системи податків та пільг Можливість отримання акцій на пільгових засадах
Україна	Результативність праці	Тісний взаємозв'язок мети підприємства та інтересів працівників Винагорода за досягнення поставлених цілей У доповнення до матеріальних використовують нематеріальні та соціально-психологічні методи стимулювання персоналу

Джерело: складено автором на основі [31]

При цьому майже не застосовується участь у прибутках та капіталі, що є дуже популярним методом в інших країнах. Отже, аналіз проведених досліджень дає змогу сформулювати думку з приводу того, що незважаючи на ряд переваг, які може отримати підприємство від запровадження ефективних процесів мотивації та стимулювання працівників до виконання своїх обов'язків, сьогодні механізм мотивації та стимулювання персоналу на українських підприємствах залишається застарілим і неефективним, оскільки не відповідає потребам сьогодення, завданням соціально-економічного розвитку країни. Більшість науковців переконують, що механізми мотивації та стимулювання працівників є складними системами впливу керівництва підприємства на працівників, що безпосередньо передбачають взаємодію інтересів керівника та працівника.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел [31;35], стратегічні цілі у сфері мотивування персоналу підприємств повинні відповідати загальним вимогам до цілей, зокрема: бути чіткими, конкретними, вимірювальними, пріоритетними для підприємства, неконфліктними між собою, реалістичними, досяжними, визначеними у часі та просторі тощо.

Аналіз зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу дає підстави стверджувати щодо доцільності їх використання у практичну діяльність ПрАТ «КПАА». Застосування певної моделі мотивації та стимулювання персоналу конкретної країни для аналізованого підприємства не є виходом із скрутною ситуації. Тому, безумовно, для кожного конкретного працівника має бути побудована окрема система його стимулювання та мотивування до трудової діяльності з врахуванням особистих якостей, наявності тих чи інших ресурсів на підприємстві, стилю керівництва на підприємстві чи в його підрозділі. Незважаючи на те, що дієвість методів та моделей мотивації та стимулювання персоналу може бути оцінена лише з часом, за допомогою використання зарубіжного досвіду стимулювання та мотивації працівників на ПрАТ «КПАА» є усі шанси бути конкурентоспроможними та прогресивними у своєму розвитку.

3.2. Розробка заходів щодо удосконалення системи мотивів та стимулів до праці на Кам'янець-Подільськавтоагрегат»

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

З метою вирішення цих проблем пропонуємо наступні заходи, щодо удосконалення системи стимулювання та мотивування праці на ПрАТ «КПАА».

По-перше, в доповнення до діючої системи мотивації, де крім основної заробітної плати передбачені виплати, зокрема доплата за роботу у вечірній час, доплата за роботу у нічний час, виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, оплата за невідпрацьований час. Пропонуємо встановити на підприємстві такі види премій:

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

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

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

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

На нашу думку, премія за професійні успіхи, яка уже виплачується на ПрАТ «КПАА» щоквартально, має достатній мотиваційний ефект, відповідає цілям підприємства і сприяє їх досягненню. Тому ми вважаємо за доцільне здійснювати в подальшому її виплату для керівників, спеціалістів та службовців. Проте

доцільно збільшити її розмір до 30% від посадового окладу. Адже премія стимулюватиме працівника тоді, коли її розмір становитиме хоча б 10% від заробітку. Оскільки у кварталі три місяці, то саме 30-відсоткова премія відповідатиме даній умові.

Таблиця 3.3

Шкала преміювання основних робітників за високі результати роботи

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

Джерело: власна розробка автора

Для основних робітників ПрАТ «КПАА» пропонуємо встановити премію за високі результати роботи, яка виплачується щомісячно, і максимальний розмір якої становить 30% від окладу робітника. При нарахуванні премії до уваги беруться такі показники, як якість продукції, продуктивність праці та ініціативність. Якість продукції характеризується часткою рекламаций в обсязі виготовленої продукції, продуктивність праці – рівнем виконання плану виробітку, а ініціативність – ефектом від раціоналізаторських пропозицій робітників. Кожен показник преміювання передбачає п'ять рівнів, яким відповідають оцінки від 2 до 10 (табл.3.3). Отримані працівником оцінки за кожним показником додаються, і їх сума дорівнює розміру премії у відсотках.

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

Запропонована нами премія за безперебійне виробництво для допоміжних робітників ПрАТ «КПАА» виплачується щомісячно і її максимальний розмір становить 20% від окладу. При нарахуванні премії враховуються такі показники, як ритмічна робота устаткування, яка характеризується коефіцієнтом ритмічності, та збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування порівняно з попереднім періодом. Шкала преміювання передбачає п'ять рівнів, яким відповідають оцінки від 2 до 10 (табл. 3.4). Отримані працівником оцінки за кожним показником додаються, і їх сума дорівнює розміру премії у відсотках.

Таблиця 3.4

Шкала преміювання допоміжних робітників за безперебійне виробництво

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

Джерело: власна розробка автора

На нашу думку, премія за безперебійне виробництво стимулюватиме допоміжних робітників ПрАТ «КПАА» до якісного налагодження і ремонту

устаткування, що зменшить кількість поломок, простоїв через несправність обладнання і приведе до зростання обсягу виробництва та прибутку підприємства.

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

Для формування соціального пакету на ПрАТ «КПАА» необхідно провести анкетування працівників з метою визначення тих благ, у яких вони зацікавлені.

Невід'ємною складовою системи мотивації персоналу є нематеріальна мотивація.

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

Відповідно до результатів опитування на ПрАТ «КПАА» пропонуємо застосовувати такі методи нематеріальної мотивації:

1. Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей.
2. Розроблення програм інформування працівників про діяльність підприємства.
3. Увага безпосереднього керівника до думки працівників.
4. Офіційне визнання заслуг.
5. Покращення умов праці.
6. Збагачення змістовності праці.
7. Створення можливостей для професійного навчання працівників.
8. Створення можливостей для кар'єрного зростання працівників.
9. Стимулювання працівників гнучким графіком роботи.
10. Проведення корпоративних заходів.

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

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

Важливим методом нематеріальної мотивації на ПрАТ «КПАА» є створення можливостей для професійного навчання. Крім мотиваційного ефекту він забезпечує підвищення кваліфікації працівника, розвиток професійних компетенцій. Перш за все, доцільно проводити професійне навчання нових працівників (впродовж тижня), яке передбачає отримання загальних відомостей (теоретичне навчання) та практичне навчання (на робочому місці). Навчання здійснюють наставники. Це дасть змогу зрозуміти працівниками специфіку діяльності підприємства та особливості виконання посадових обов'язків на даному підприємстві. Крім того, варто запровадити систему підвищення кваліфікації персоналу. Підвищення кваліфікації робітників може здійснюватись у професійно-технічних навчальних закладах та у формі стажування на аналогічних підприємствах. Підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців може здійснюватись на тренінгах, курсах, стажуванні. Формування програми керівників, спеціалістів та службовців пропонуємо здійснювати

наступним чином. На щорічній співбесіді із вищим керівництвом керівники, спеціалісти та службовці визначають цілі своєї діяльності на наступний рік. Відповідно до цих цілей складається індивідуальний план розвитку на рік. Після цього відбувається реалізація навчання: обирається форма навчання (відкритий або корпоративний тренінг, курси, стажування тощо), розробляються календарні графіки проведення навчання, здійснюється пошук і відбір навчальної організації, розраховуються витрати, складається навчальна програма, відбувається безпосереднє навчання. Після цього порівнюються результати роботи до і після навчання, визначається ефективність і доцільність підвищення кваліфікації. За отриманими результатами приймаються управлінські рішення.

Важливим методом нематеріальної мотивації персоналу ПрАТ «КПАА» є створення можливостей для кар'єрного зростання. Проте службове пересування повинно бути не випадковим (коли з'являється вакансія на підприємстві), а плановим та організованим. Для того щоб спланувати кар'єрний ріст працівників перш за все потрібно вивчити дані працівників, які дають можливість займати вищі посади: вік, освіта, рівень кваліфікації, стаж роботи, результати роботи. Якщо працівники за цими критеріями відповідають встановленим вимогам, то необхідно провести їх соціально-психологічну оцінку. Шляхом анкетування, психологічного тестування потрібно визначити бажання працівників займати вищу посаду та їх психологічні характеристики (рівень розвитку аналітичних, логічних та інтелектуальних здібностей, схильність до лідерства, емоційна стабільність, самоконтроль, стресостійкість, комунікативні та організаторські здібності), які необхідні для роботи на керівних посадах. Крім того доцільно вивчити поведінкові характеристики працівників шляхом опитування співробітників. Для працівників, які успішно пройшли оцінювання, необхідно скласти кар'єрограми. Кар'єрограма охоплює перелік посад, проранжованих в порядку зростання, які працівники можуть послідовно займати, а також необхідні стажування, підвищення кваліфікації. Відповідно до розроблених індивідуальних планів працівники повинні пройти підвищення кваліфікації, стажування, навчання на робочому місці. Після закінчення навчання

потрібно провести атестацію працівників відповідно до кар'єрограми. Працівники, які успішно пройшли атестацію, отримують право на зайняття вищих посад.

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

Нами запропоновані методи стимулювання персоналу, які б доцільно було включити в систему мотивації на ПрАТ «КПАА». Проте кожен індивід має власні потреби, інтереси, тип і профіль мотивації, тому керівникам необхідно враховувати їх при мотивації працівників. Для цього безпосереднім керівникам варто провести тестування усіх працівників із використанням стандартних методик, наприклад, тесту Герцберга, тесту «Мотиваційний профіль» Ш. Річі і П. Мартіна та ін. За результатами тестування керівник отримає інформацію про те, що є стимулом для кожного з його підлеглих і буде використовувати саме ці методи.

Висновки до розділу 3

Аналізуючи зарубіжні моделі мотивації та стимулювання персоналу можна стверджувати щодо доцільності їх використання у практичну діяльність ПрАТ «КПАА». Але для кожного конкретного працівника має бути побудована окрема система його стимулювання та мотивування до трудової діяльності з врахуванням особистих якостей, наявності тих чи інших ресурсів на підприємстві, стилю керівництва на підприємстві чи в його підрозділі. За допомогою використання зарубіжного досвіду стимулювання та мотивації працівників у вітчизняних підприємств є усі шанси бути конкурентоспроможними та прогресивними у своєму розвитку.

Аналізуючи механізм мотивації та стимулювання персоналу на ПрАТ «КПАА», можна сказати, що вона є застарілою і неефективною, оскільки не відповідає проблемам сьогодення, завданням соціально-економічного розвитку країни, має ряд суттєвих недоліків, що знижує трудову активність, продуктивність праці та якість роботи працівників, перешкоджає досягненню максимальних кінцевих результатів діяльності підприємства.

В доповнення до діючої системи мотивації, нами запропоновано встановити на підприємстві такі види премій:

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

Для керівників, спеціалістів та службовців доцільно збільшити розмір премії до 30% від посадового окладу. Адже премія стимулюватиме працівника тоді, коли її розмір становитиме хоча б 10% від заробітку.

Для основних робітників пропонуємо встановити премію за високі результати роботи, яка виплачується щомісячно, і максимальний розмір якої становить 30% від окладу робітника. При нарахуванні премії до уваги беруться такі показники, як якість продукції, продуктивність праці та ініціативність.

Для допоміжних робітників пропонуємо встановити щомісячну премію яка становить 20% від окладу. При нарахуванні премії враховуються такі показники, як ритмічна робота устаткування, яка характеризується коефіцієнтом ритмічності, та збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування порівняно з попереднім періодом.

Суттєву роль у заохоченні персоналу відіграють ставлення роботодавця до працівників, турбота про них, побудова соціальної політики орієнтованої на особистість, формування у персоналу відчуття комфорту. Отже, пропонуємо сформувати соціальний пакет, на основі анкетування в якому будуть виявлені ті блага в яких працівники більш за все зацікавлені.

Збагачення змістовності праці пропонуємо досягти шляхом наставництва та створення творчих груп. Наставництво передбачає закріплення за новими працівниками досвідчених, висококваліфікованих працівників, які працюють на аналогічних посадах.

Важливим методом нематеріальної мотивації є створення можливостей для професійного навчання. Перш за все, доцільно проводити професійне навчання нових працівників (впродовж тижня), яке передбачає отримання загальних відомостей (теоретичне навчання) та практичне навчання (на робочому місці). Підвищення кваліфікації робітників може здійснюватись у професійно-технічних навчальних закладах та у формі стажування на аналогічних підприємствах. Підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців може здійснюватись на тренінгах, курсах, стажуванні.

Для керівників, спеціалістів та службовців ПрАТ «КПАА» пропонуємо запровадити гнучкий режим робочого часу. Застосування гнучких режимів робочого часу має позитивні наслідки як для працівників, так і для підприємства.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі були розглянуті основи мотивації і стимулювання персоналу та їх методи. Провівши аналіз існуючої теоретико-методологічної бази сучасного стану мотивації та стимулювання персоналу згідно теми диплому, було виявлено ключові положення стратегічного управління персоналом промислового підприємства. Після дослідження поширених стратегій було обрано оптимальний інструментарій для визначення ефективної системи заходів спрямованих на підвищення ефективності мотивації і стимулювання персоналу ПрАТ «Кам'янець – Подільськавтоагрегат».

Вирішальним фактором для успішного функціонування підприємства є добре розроблена система стимулювання праці, оскільки економічні досягнення підприємства все більше залежать від вміння впливати на поведінку людей, вміння створювати установку на якісну, високопродуктивну працю.

1. Стимулювання праці – це цілеспрямований чи нецілеспрямований вплив на людину або групу людей з цілю підтримання певних характеристик її трудової активності. Головним чином воно базується на матеріальних засобах винагороди, заохочення і санкції, в якості яких виступає заробітна плата.

2. Загальними напрямками стимулювання праці є моральне, матеріальне та соціальне. Матеріально-грошове стимулювання – це заохочення працівників грошовими виплатами за результатами трудової діяльності.

Матеріальне не грошове стимулювання – це використання тих матеріальних благ, які в умовах конкретної системи господарювання не можуть отримуватися за грошові або ж є дефіцитними.

Соціально – психологічні стимули пов'язані з потребами людини в повазі з боку колективу, у визнанні його як працівника, як схвалюваної особи.

3. Складовою системи стимулювання праці персоналу як в Україні, так і в інших державах залишається система оплати праці.

4. ПрАТ «Кам'янець – Подільськавтоагрегат» спеціалізується на випуску вузлів, агрегатів і окремих деталей до великовантажних автомобілів, автобусів і

тролейбусів. ПрАТ «КПАА» як самостійне, спеціалізоване підприємство тісно співпрацює ПАТ «АвтоКрАЗ». Основне завдання – виготовлення вузлів та деталей, що йдуть на комплектацію автомобілів «КрАЗ» різних модифікацій. Аналіз господарської діяльності підприємства показав, що чистий дохід у 2018 р. порівняно з 2016 р. він зменшився на 1,8%. Валовий прибуток збільшився на 709,8%. Операційний прибуток підприємства у 2018 р. збільшився на 7,4% порівняно з 2016 р. та становить 3353,0 тис. грн. Чистий збиток у 2018 р. порівняно з 2016 р. зріс на 1,7%, та становить у 2018 р. 22666,0 тис. грн. Фінансовий стан є надзвичайно нестійкий, оскільки заборгованість підприємства перевищує суму його активів.

5. Аналізуючи склад та структуру працівників, виявлено, що чисельність працівників зменшується. У структурі персоналу переважають робітники, проте частка управлінського персоналу є надто високою. За рівнем освіти переважають працівники із середньою загальною освітою так у 2018 р. вони становлять 54,2% (32 особи), та зменшились в порівнянні з 2016 р на 25,0% у загальній структурі персоналу, що є негативним явищем..

6. Система матеріального стимулювання на ПрАТ «КПАА» має ряд суттєвих недоліків (не відповідає стратегії підприємства, неефективна система преміювання, нерациональна структура фонду оплати праці) і потребує подальшого вдосконалення.

7. За проведеним анкетуванням працівників щодо оцінки ними системи мотивації персоналу на ПрАТ «КПАА» виявлено, що працівники недостатньо поінформовані про систему мотивації. Система мотивації є недостатньо зрозумілою для працівників, лише незначна частина працівників задоволена системою мотивації. Найбільше працівники задоволені санітарно-гігієнічними умовами, системою визнання послуг та увагою керівника до думки працівників. Найменш розвинутими складовими є можливість підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання. Загалом система стимулювання персоналу на підприємстві потребує подальшого розвитку.

8. В доповнення до діючої системи мотивації, нами запропоновано встановити на підприємстві такі види премій:

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

9. Для керівників, спеціалістів та службовців доцільно збільшити розмір премії до 30% від посадового окладу. Адже премія стимулюватиме працівника тоді, коли її розмір становитиме хоча б 10% від заробітку.

Для основних робітників пропонуємо встановити премію за високі результати роботи, яка виплачується щомісячно, і максимальний розмір якої становить 30% від окладу робітника. При нарахуванні премії до уваги беруться такі показники, як якість продукції, продуктивність праці та ініціативність.

Для допоміжних робітників пропонуємо встановити щомісячну премію яка становить 20% від окладу. При нарахуванні премії враховуються такі показники, як ритмічна робота устаткування, яка характеризується коефіцієнтом ритмічності, та збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування порівняно з попереднім періодом.

10. З приводу методів нематеріального стимулювання працівників, запропоновано створення творчих груп та наставництво, що передбачає закріплення за новими працівниками досвідчених, висококваліфікованих працівників, які працюють на аналогічних посадах. Також доцільно проводити професійне навчання нових працівників (впродовж тижня), яке передбачає отримання загальних відомостей (теоретичне навчання) та практичне навчання (на робочому місці).

Для керівників, спеціалістів та службовців запропоновано запровадити гнучкий режим робочого часу. Застосування гнучких режимів робочого часу має позитивні наслідки як для працівників, так і для підприємства.

Крім того, потрібна постійна підтримка системи мотивації, тобто реалізація усіх елементів системи мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкин Л. И. Проблемы повышения производительности труда. Москва: 2003. 500 с.
2. Авчиренко Л. К. Управление персоналом организации. Москва: 2001. 357с.
3. Азарова А. О., Ковальчук О.А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53-58.
4. Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. 5-е изд. доп. и перераб. Москва: Институт новой экономики, 2002. 1280 с.
5. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*. № 6. 2016 р. С. 73-75
6. Бекирова С.З., Берг Л.В. Материальное стимулирование управленческого труда . Краснодар : Просвещение–Юг, 2004. 202 с.
7. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності. *Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд»*. 2014. Т. 6, № 5. С. 64-69.
8. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. *Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили*: зб. наук. праць. Київ : Ін-т економіки НАН України, 2002. С. 10-27.
9. Бурина А.В. Бурина Н.С. Мотивация персонала в аспекте организационной культуры. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы*, 2005. № 1. С. 465–467.
10. Бутенко Д. С. Разработка системы грейдов как инструмент мотивации сотрудников. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 9-1. Частина 1. С. 94-98

11. Верхоглазенко В.Н. Система мотивации персонала. *Консультант директора*. 2002. №4. С. 23—34
12. Верхоглядова Н. І., Ядранський Д. М., Іваннікова Н. А. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : Професіонал, 2008. 384с.
13. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика. Москва: Альпина Бизнес Бук, 2012. 320 с.
14. Владимирова Л.П. Экономика труда. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Изд. дом «Дашков и К», 2002. 300 с.
15. Генеза ринкової економіки (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність): терміни, поняття, персоналії / за наук. ред. Г.І. Башнянина і В.С. Іфтемчука. Київ: «Магнолія Плюс», 2004. 668 с.
16. Галайда Т. О., Рябуха А. І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 16. Ч. 1. С. 65–68.
17. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге видання. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
18. Гриньова В. М. Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харк. нац. екон. ун-т. Харків: ІНЖЕК, 2010. 184 с.
19. Данилюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. 304 с.
20. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичні основи прийняття рішень щодо формування кадрової стратегії підприємства. Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики: колективна монографія. У 2 т. Т.1/За заг. редакцією Савчук Л.М. Павлоград, 2014. 832 с.

21. Дуда С. Т. Кіцак Х. Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*. 2010. Вип. 20.14 С. 188-193.
22. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности. Москва: ИНФРА-М, 2014. 371 с.
23. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 2. / відп. ред. С. В. Мочерний [та ін.]. Київ: Видав. Центр «Академія», 2001. 848 с.
24. Истратий А. Ю., Козлова Е. Г. Проблемы формирования и развития систем мотивации и стимулирования персонала промышленных организаций. *Вестник МГОЙ. Серия «Экономика»*. 2013. № 1. С. 31-35.
25. Іляш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 476 с.
26. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). Київ : Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2007. 156 с.
27. Коваленко Г.А. Корпоративный менеджмент : учеб. пособ. [по курсу Стратегия постоянных улучшений. Корпоративная культура фирмы как система ценностей]. Краматорск: ДГМА, 2004. 124 с.
28. Ковальчук О. А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. №4, Т.1. С. 77-80.
29. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
30. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
31. Комаров Е. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом. *Управление персоналом*. 2002. №1. С.39-42.

32. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці : монографія / Т. І. Лепейко, О. І. Пушкар, О. М. Миронова та ін. ; за заг. ред. Т. І. Лепейко. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 252 с.
33. Кравец М. В. Гибкий подход к организации социального пакета сотрудников организации. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2015. № 50. С. 137-151.
34. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников : монографія. 2-е изд. Київ : Ин-т демографии и соц. исследований НАНУ, 2006. 244 с.
35. Кушнерик О. В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. *Вісник університету «Україна»*. 2014. № 15. С. 98–103.
36. Ларка М. І., Зоріна М. О. Сучасна модель системи стимулювання найманого персоналу на виробничому підприємстві. Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2010. № 14/7. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua>. (дата звернення: 15.11.2018).
37. Лаптев В. І. Теоретичні аспекти оплати праці в контексті ефективного мотивування персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 1(45). Т. 1. С. 140–143.
38. Літвінов О.С. Фактори енергоємності продукції промислового підприємства: монографія. Одеса: ОДЕУ, 2006. 242 с.
39. Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб. : Питер, 2007. 665 с.
40. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента : учебник Київ : Каравелла, 2003. 496 с.
41. Маслова Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров. Москва: ИТК «Дашков и К°», 2015. 336 с.
42. Матрусова Т. Н. Япония : материальное стимулирование в фирмах. Москва: Наука, 2002. 78 с.
43. Менеджмент персоналу Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В.М. Данюк, В.М.Петюх,С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред.. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ:КНЕУ, 2006. 98с.

44. Мінімальна зарплата в окремих країнах світу. *Економічний дискусійний клуб*. URL: <http://edclub.com.ua/analityka/i-znovu-pro-groshi-minimalni-zarobitni-platy-v-ukrayini-ta-sviti> (дата звернення: 15.11.2017).

45. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк, С. Ж. Гончарова, В. В. Данилочкина и др. Москва : Издательство Юрайт, 2014. 398 с.

46. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Харків: ХНУ, 2011. 210 с.

47. Одегов Ю. Г., Федченко А. А., Дашкова Е. С. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-практ. пособие. Москва : Альфа-Пресс, 2009. 335 с.

48. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Тернопіль: Підручники й посібники, 2008. 576 с.

49. Поліщук А. О. Проблеми мотивації персоналу в умовах економічної кризи в Україні. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2014. № 1 (2). С. 243–253.

50. Пушкар З. М., Буднік В. В. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності. *Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю молодих вчених, студентів «Розвиток економіки України в умовах глобалізації»*. Харків : ХНЕУ, 2011. С. 67-71.

51. Пушкарева Е. В., Абдураимова Э. В. Инновационные методы мотивации персонала. *Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия : Экономика и управление*. 2013. Т. 26 (65), № 2. С. 117-125.

52. Ровенська В. В. Мотивація персоналу в період економічної кризи. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1. С. 88-90.

53. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 312 с.

54. Стрельбіцький П. А., Стрельбіцька О. П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського*

національного університету імені Івана Огієнка. *Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 323–333.

55. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2018).

56. Салун М. М., Майстренко О. В. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 184 с.

57. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможності праці: теорія і практика регулювання. Кіровоград:ПіК, 2003. 426 с.

58. Толстікова О.В. Методичний підхід до вибору адекватних методів мотивації соціальних потреб. *Комунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник*. 2006. № 71. С.333–337.

59. Турило. А.М. Адаменко М.В. Організація матеріального стимулювання персоналу на промислових підприємствах: Монографія. Кривий Ріг: Видавничий дім, 2006. 136 с.

60. Хаєт Г.Л., Медведєва О.А. Корпоративна культура і цінності людини. Краматорськ. : ДГМА, 2003. 268 с.

61. Цуканова В. Я., Петренко Ю. В. Групування методів мотивації персоналу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 341-346.

62. Цимбалюк С. О. Дослідження практики формування компенсаційної політики на українських підприємствах. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 83–91.

63. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. Москва: ГроссМедиа, 2005. 224 с.

64. Шумаєва О. О., Пода О. Є. Особливості зарубіжних моделей управління мотивацією праці персоналу. *Економіка та управління*. 2012. С. 5–7.

ДОДАТКИ