

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний аграрний університет

Факультет менеджменту та права

Спеціальність 073 «Менеджмент»

РОЗВИТОК СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Студент-випускник

Н. В. Ленчук

Керівник роботи, к.е.н., доц.

О. Г. Підвальна

Вінниця – 2018

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Суть і роль мотивації персоналу в сталому розвитку підприємств

Мотивація є однією із головних функцій управління персоналом, яка спонукає працівників на досягнення цілей, що стоять перед ними та підприємством. Сучасні динамічні умови економічного розвитку примушують керівників змінювати існуючі методи і форми господарювання у всіх сферах сучасного менеджменту і, в першу чергу, при мотивації персоналу. Ці зміни мають базуватись на існуючих потребах працівників, які не обмежуються лише матеріальною складовою, а представлені у всьому різноманітті. Завдання сучасного менеджера – вміло поєднувати ентузіазм співробітників та гідну винагороду.

Мотивація виникає із незадоволення потреб і дій, що дають їй поштовхи. Деякі потреби, такі як їжа, задовольняються лише на деякий час. Інші потреби, такі як потреба в дружбі, можуть задовольнятися на тривалий час, але можуть залишатися незадоволеними інші потреби. Тому завжди важливо з'ясувати, які специфічні потреби дають поштовх виникненню мотивації у певної людини, у даний час [27, с. 213].

Схема формування мотивів поведінки людини подана на рисунку 1.1.

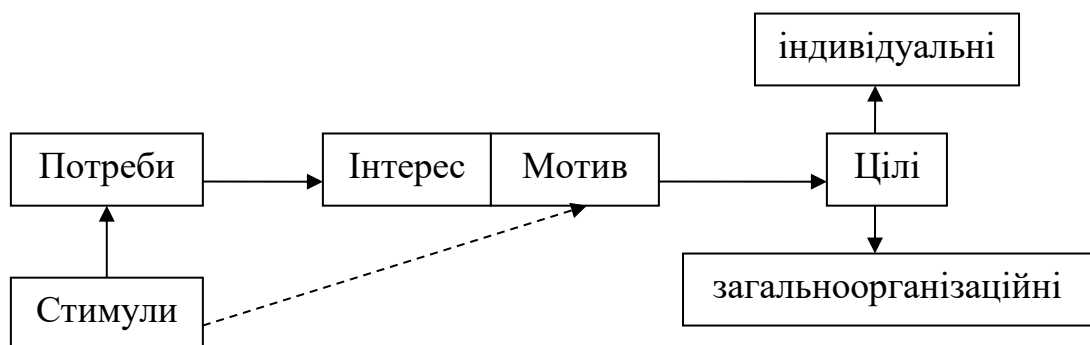


Рис. 1.1. Загальна схема формування мотивів поведінки людини

Стимул – зовнішній чинник, що спонукає людину до цілеспрямованої дії. Мотив – це стимул відображений у свідомості людини (групи), внутрішнє спонукання до дій. Інтерес є мотивом, що може спонукати людину до діяльності з метою задоволення потреб.

Оскільки діяльність людини обумовлена існуючими потребами, для ефективної мотивації персоналу менеджери повинні «моніторити» їхні потреби і намагатися створювати такі трудові умови, щоб працівники через результативну працю мали змогу задовільнити власні потреби.

Американський психолог Абрахам Маслоу стверджував, що у кожної людини існує п'ять груп базових потреб, об'єднаних в ієрархічну систему пріоритету або домінування [25, с. 104]:

- фізіологічні потреби – базові потреби людини, тобто потреба в їжі, воді, житлі. В організаційному середовищі до них відносяться потреби в належному опаленні, чистому повітрі та гарантіях оплати праці;

- потреби в безпеці – потреби в безпечному фізичному й емоційному оточенні, відсутності безпосередніх погроз, тобто потреби у свободі від насильства й у суспільному порядку. В контексті організації маються на увазі потреби в безпечних умовах праці, додаткових пільгах і гарантіях збереження робочого місця;

- потреби приналежності (соціальні потреби) – потреби, відображають бажання людини бути прийнятим серед безпосередніх оточуючих, бути активним членом групи, відчувати від них любов і підтримку. В організаціях потреби в приналежності визначають бажання встановлювати гарні взаємини з колегами по роботі, брати участь у робочих групах і підтримувати гарні відносини з начальством;

- потреби в повазі пов'язані з бажанням мати позитивну думку про самого себе і користуватися повагою та визнанням з боку інших людей. У рамках організацій ці потреби проявляються бажанням працівників прикладати значні зусилля щодо виконання своїх обов'язків, бажанням брати на себе додаткові обов'язки, прагнення до підвищення своєї

компетентності, тощо;

– потреби в самовираженні – вища категорія потреб – це прагнення людини до самореалізації, тобто до розкриття своїх потенційних можливостей і в рості як особистості. В організаціях ці потреби проявляються бажанням працівників брати на себе завдання підвищеної складності, бажанням приймати участь в розробці управлінських рішень, використанням творчого підходу щодо виконання завдань, прагненням до постійного навчання.

Відповідно до теорії А. Маслоу, спочатку повинні бути задоволені потреби нижчих рівнів і тільки після цього активізуються більш високі прагнення. Таким чином, задоволення потреб людини відбувається послідовно: спочатку фізіологічні, потім потреби в безпеці, потім у приналежності та ін. Якщо людина має потребу у фізичній безпеці, вона буде направляти всі свої зусилля на те, щоб створити навколо себе відповідне середовище, не відчуваючи потреб у самоповазі й самовираженні. Після того, як потреба задовольняється, вона відходить на другий план, і активізується потреба більш високого рівня. Якщо профспілка домагається високої оплати праці та гарних умов праці для своїх членів, тим самим задовольняються їхні базові потреби, у співробітників виникає прагнення до приналежності, бажання домогтися самореалізації. Але слід зазначити, що чіткої п'ятисходової ієрархічної структури потреб, за Маслоу, просто не існує (згодом сам Абрахам Маслоу визнав це). Задоволення будь-якої однієї з потреб не призводить до автоматичної дії потреб наступного рівня, як фактору мотивації діяльності людини, а точніше вони діють в «хаотичному порядку».

Оскільки люди прагнуть або чогось досягти, або чогось уникнути, то ефективний менеджмент ґрунтується на поєднанні реальних цілей, життєвих цінностей і установок, очікувань і потреб працівника з цілями організації. Людина, яка поділяє цілі й усвідомлює цінності своєї організації, здатна визначати собі завдання, знаходити шляхи їх вирішення, здійснювати

самоконтроль, тобто переходити від зовнішнього мотивування до самомотивування. Воно можливе за певних об'єктивних умов, серед яких важливу роль відіграють задоволення потреб працівника, висока організаційна культура, прагнення індивідуума до самоуправління, тощо.

Менеджер може забезпечити розвиток позитивних мотивів у співробітників, створивши ситуаційне поле, яке спонукатиме кожного робити те, що від нього очікують. Для цього керівник повинен з'ясувати внутрішній мотиваційний спектр своїх підлеглих, керуючись питанням: «Де і як найефективніше за допомогою ситуації і завдань спонукати співробітників до дії?» Знаючи причини виникнення внутрішніх мотивів у підлеглих, керівник має змогу так сформулювати мету, поставити завдання, щоб ці мотиви спрацювали на загальну користь.

Саме тому керівники завжди створюють систему мотивації працівників, шукають правильні підходи, методи впливу на співробітників, які могли б якомога ефективніше вплинути на них і змусити їх до високопродуктивної праці. І тут виникає питання: чому люди щось роблять? Для відповіді на це питання доцільно подати шкалу мотивів (табл. 1.1) [26].

До функцій мотивів відносяться:

- орієнтуюча (впливає на вибір працівником варіанту поведінки);
- змістоутворююча (визначає значимість поведінки працівника);
- опосередкована (визначає спонукальні чинники);
- мобілізуюча (мобілізує працівника при необхідності здійснення значущої для нього діяльності).

Отже, *мотивація* – це спонукання працівників до дій, спрямованих на досягнення цілей організації через задоволення їхніх власних потреб. Від того, якими мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності, залежить її ставлення до роботи і кінцевий результат. Мотив формується «всередині» людини і зумовлений багатьма чинниками. Одні й ті ж мотиви у різних людей можуть спричиняти неоднакові дії і, навпаки, ідентичні дії можуть спричинятися різними мотивами [25, с. 99].

Мотиви, що спонукають людину працювати

Рівень	Основний мотив	Характеристика
I рівень	Почуття обов'язку	Це почуття – найсильніший мотив, який керує людиною. Воно залежить від вкладу, який робить людина. Чим більший вклад вносить член команди, тим більше йому подобається його команда. Якщо керівник допомагатиме своїм підлеглим працювати на всі 100% , тим сильніше буде почуття обов'язку і гордості за свою компанію у кожного її члена.
II рівень	Інтерес	Робота заради цікавості на першому місці стоїть у тих людей, які вже задовольнили свої базові, переважно матеріальні, потреби. Тому вони на цьому етапі можуть повністю посвятити себе виконанні тієї роботи, яка їм насправді цікава. Керівник, правильно розміщуючи пріоритети і значення, може збільшити кількість інтересу до праці. Це можна зробити за допомогою введення на підприємстві багато ігор, які пов'язані з виробничими результатами (і не тільки), і таким чином буде збільшуватися швидкість розвитку компанії.
III рівень	Особиста вигода	Люди хочуть працювати там, де окрім своєї заробітної плати, вони можуть отримувати особисту вигоду, таку, як: безоплатне проживання, харчування, кар'єрний ріст, невелика відстань до місця роботи, можливість надання службової машини тощо. Керівники можуть на власний розсуд задовольняти особисті потреби працівників, проаналізувавши яку саме особисту вигоду хоче отримати працівник.
IV рівень	Гроші	Багато людей ідуть влаштовуватися на роботу, тому що їм потрібні гроші. Гроші – це свобода. Вони переважно стоять на першому місці в молоді, студентів, у яких так багато амбіцій, бажань та планів, і які вони хотіли б втілити в життя.

Отже, до результативної діяльності людину може спонукати декілька мотивів одночасно, один із них може бути провідним, домінантним, а інші – виконувати допоміжні ролі як додаткові стимулятори [9].

Зовнішнім проявом вмотивованого працівника можуть бути такі характеристики його діяльності [25, с. 100]:

– старанність при виконанні своєї ролі в організації, оскільки, виконуючи одну і ту ж саму роботу, працівники можуть докладати різних зусиль: проявляти байдужість до якості роботи чи прагнути виконати її найкращим способом, з повною віддачею; вибирати рішення простіші чи

шукати і братися за складніші, але ефективніші, прагнучи до підвищення своєї кваліфікації;

– наполегливість продовжувати і розвивати розпочату справу. Відсутність наполегливості може призвести до того, що працівники скоротять зусилля і стануть менше старатися, виконуючи свою роль на значно нижчому рівні в порівнянні з їхніми можливостями, потенціалом;

– добросовісність при виконанні роботи з урахуванням всіх необхідних вимог і регулюючих норм.

– цілеспрямованість в досягненні визначених цілей, виконанні поставлених завдань.

Мотивація має багато аспектів, а тому має свою типологію, представлену класифікацією на рисунку 1.2 [28, с. 168].

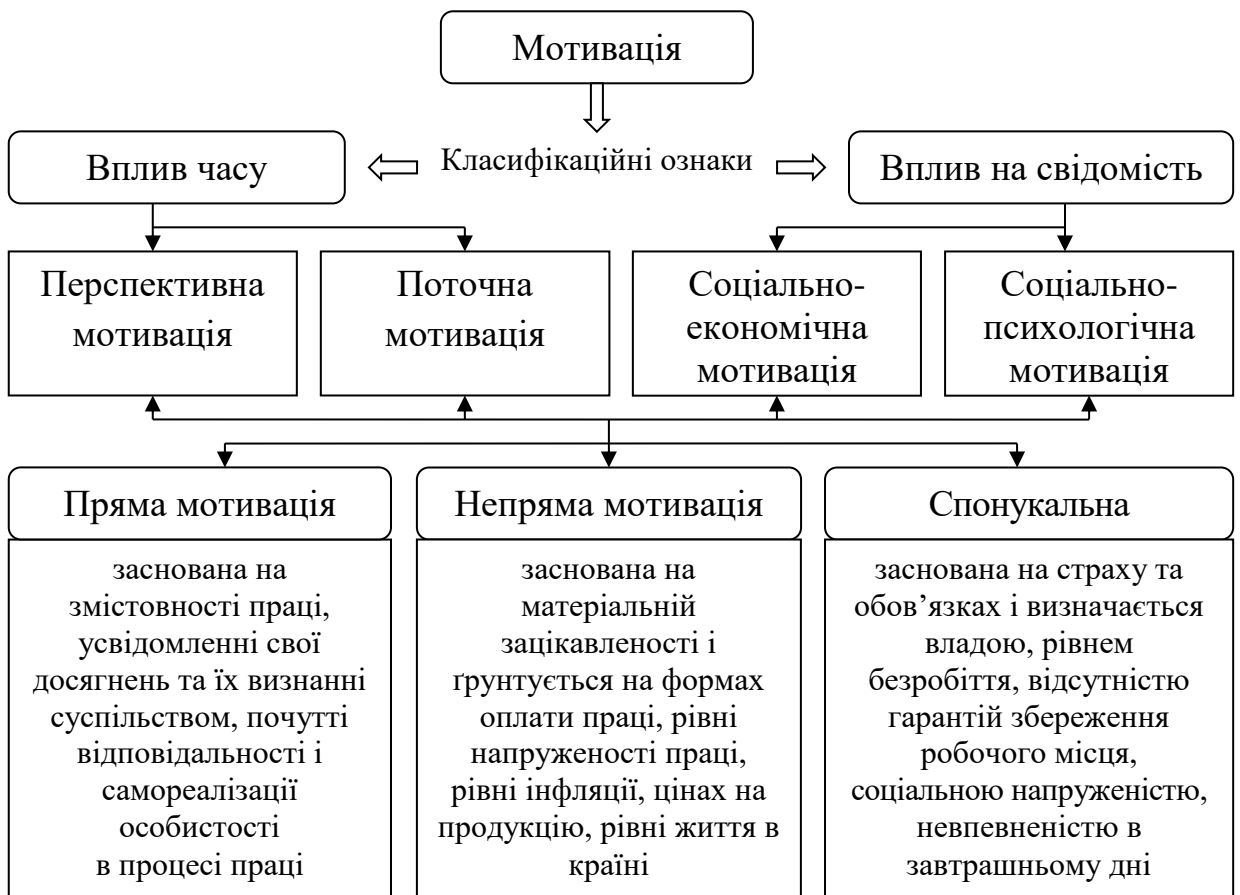


Рис. 1.2. Види мотивації трудової діяльності

Інтенсивне наукове осмислення проблеми мотивації трудової діяльності розпочалось із зародженням капіталізму. Одним з перших вивчав цю проблему з економічних позицій класик англійської політичної економії Адам Сміт. Коли він писав «Дослідження про природу і причини багатства народів», життя простої людини було дуже тяжким. На його концепцію «економічної людини» («*homo economicus*»), безперечно, значний вплив справило спостереження за надто суворими реаліями тогочасної дійсності. За умов, коли більшість людей боролася за виживання, цілком виправданим був висновок, якого дійшов Адам Сміт: людина завжди, коли матиме таку можливість, намагатиметься поліпшити свій економічний стан. Отже, головним мотивом діяльності людини, на думку Адама Сміта, є економічний інтерес, потяг до максимальної економічної вигоди, природне бажання поліпшити свій добробут.

Наука менеджменту виділяє ранні (змістовні) і сучасні (процесуальні) теорії мотивації. Змістовні – базуються на потребах і пов'язаних з ними факторах, які визначають поведінку людини, а процесуальні – описують, яким чином людина вибирає ту чи іншу модель поведінки [29, с. 743]. Розглянемо деякі з них.

Теорія Х/У Дугласа Мак-Грегора. В своїй теорії Мак-Грегор звернув увагу на дві природи людини – Х і У. Теорія Х – це припущення того, що працівники ненавидять роботу, ліниві, прагнуть уникати відповідальності і ефективно працюють тільки під примусом. Теорія У – це припущення того, що працівникам притаманний творчий підхід, вони спроможні до самоорганізації і готові приймати на себе відповідальність, а також сприймають роботу також звичайно, як і відпочинок.

Двофакторна (мотиваційно-гігієнічна) теорія Фредеріка Герцберга. Відповідно до теорії Герцберга, фактори, які сприяють отриманню задоволення від роботи, відрізняються від тих, що призводять до незадоволеності. Тому менеджери, які прагнуть усунути фактори, що породжують незадоволеність їх підлеглих роботою, можуть досягнути

повної гармонії для співробітників, але при цьому не обов'язково забезпечать їх мотивацію до ефективної праці. Фактори, які призводять тільки до зниження незадоволеності працівника, Герцберг назвав гігієнічними, оскільки вони не мотивують працівників. Коли ці фактори адекватні, люди не незадоволені роботою, але й задоволення вони не отримують. Для описання того, що мотивує співробітників на роботі, Герцберг запропонував спеціальний термін мотиватори, тобто фактори, які підвищують ступінь задоволеності людини своєю роботою. Таким чином, гігієнічні фактори пов'язані зі сферою, в якій виконується робота, а мотиватори – з характером і сутністю самої роботи (рис. 1.3.)

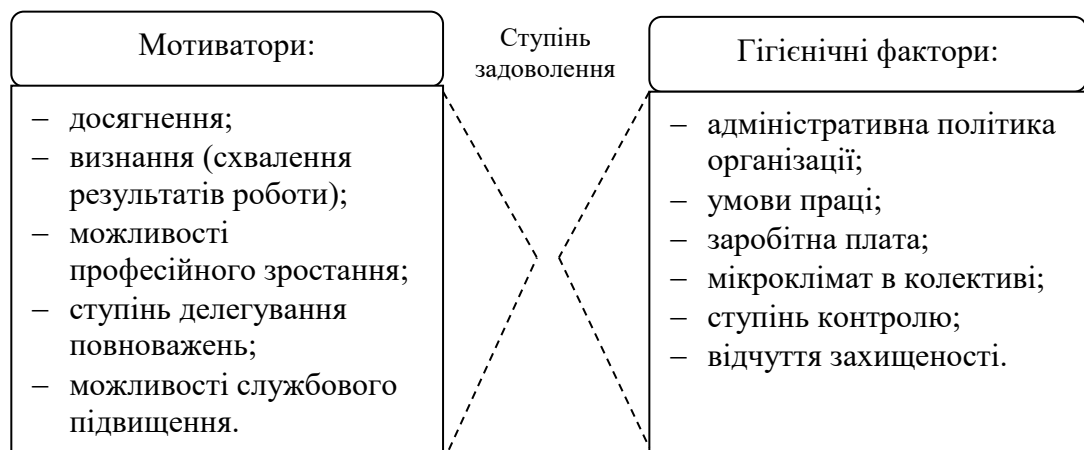


Рис. 1.3. Двохфакторна теорія Ф. Герцберга

По теорії Герцберга сама наявність гігієнічних факторів в робочій сфері не мотивує працівників, а лише не дозволяє виникнути відчуттю незадоволеності роботою. А щоб мотивувати людей, менеджер повинен забезпечити наявність в цій сфері не тільки гігієнічних факторів, але й мотиваторів. Для ефективного ж використання даної теорії на практиці менеджеру потрібно скласти детальний перелік гігієнічних і особливо мотивуючих факторів і дати співробітникам можливість самим вказати, які для них найважливіші.

Теорія очікувань Віктора Врума. Відповідно до теорії очікувань, індивідуум схильний діяти певним чином в залежності від того, яку

винагороду він очікує отримати в кінцевому результаті, а також в залежності від привабливості (цінності) цієї винагороди для даного індивідуума. Теорія включає три змінні:

1) очікування з приводу відношення «затрати праці – результат» (Z/P), тобто сприймаєма індивідуумом вірогідність, що прикладенні зусилля дадуть бажані результати;

2) очікування з приводу відношення «результати – отримана винагорода» (P/B), тобто впевненість індивідуума в тому, що певна інтенсивність праці сприяє отриманню очікуваної ним винагороди;

3) привабливість (цінність) винагороди, тобто передбачене відносне задоволення або незадоволення працівника від отриманої ним винагороди. Дане поняття відноситься як до цілей, так і до потреб індивідуума.

Оскільки потреби у людей самі різні, одну і ту ж винагороду вони оцінюють по-різному; відповідно, менеджерам потрібно співставити її з потребами конкретного працівника. Часто працівник отримує винагороду і тільки після цього оцінює її. Крім того, для ефективної мотивації необхідно установити чітку залежність між результатами і винагородою, тобто винагороджувати людей за ефективну роботу і лишати винагороди за погану.

Теорія справедливості Дж. Стейсі Адамсона. Відповідно теорії справедливості, необхідно, щоб працівники визнавали, що результати їх праці відповідають прикладеним зусиллям на робочому місці, і потім порівнювали це співвідношення з показниками своїх колег. Якщо працівник вважає свою оцінку рівною такої ж у інших його співробітників, то він розуміє, що з ним поводяться справедливо. Якщо в ході такого порівняння виявляється, що до нього відносяться інакше, у працівника виникає відчуття несправедливого відношення, і він вважає, що його або «недооцінили», або «переоцінили». Результатом може стати зниження або підвищення продуктивності праці, зниження або підвищення якості продукції, що випускається, і можливість звільнення працівника за власним бажанням.

Головний висновок із теорії справедливості для менеджерів полягає

в тому, що поки працівники не почнуть вважати, що вони отримують справедливу винагороду, вони будуть прикладати менше зусиль. Саме тому працівникам варто пояснювати причини існуючої різниці. Але потрібно пам'ятати, що сприйняття і оцінка справедливості носить відносний, а не абсолютний характер.

Під впливом сучасних теорій мотивації в провідних фірмах нині склалася нова філософія управління персоналом. У ній знайшли відображення як традиційні, так і (особливо) нетрадиційні підходи до питань впливу на поведінку людей, їхні інтереси. Без перебільшення можна стверджувати, що в основі управлінської революції, яка сталася на Заході в 70-80-ті рр. ХХ ст., лежать нетрадиційні підходи до посилення мотивації трудової діяльності. Узявши на озброєння змістові і процесуальні теорії мотивації, які доповнюють одна одну, та на підставі моніторингу динаміки потреб, інтересів, трудових устремлінь, мотиваційного потенціалу працівників провідні фірми розробляють і використовують цілу систему форм і методів активізації трудової поведінки. З-поміж них треба назвати: програми залучення працівників до управління виробництвом; програми розвитку трудового потенціалу робочої сили; нетрадиційні форми організації робочого часу; програми реконструювання самого процесу праці; різноманітні методи матеріального стимулювання.

Продумані до дрібниць системи матеріальних стимулів ґрунтуються на всебічному моніторингу економічних інтересів працівників, урахуванні умов їхньої праці і життя, сімейного стану, трудових навичок і є ефективним механізмом поєднання матеріальної заінтересованості персоналу і продуктивності його праці. Як приклад, наведемо основні складові мотивації праці, що застосовуються на всесвітньо відомій фірмі ІБМ. На її прикладі можна наочно переконатися, що саме нетрадиційні підходи до активізації трудової діяльності є провідними за сучасних умов. Один із засновників і керівників ІБМ Дж. Уотсон, якого справедливо

визнають генієм сучасного менеджменту, стверджував: «Я цілком упевнений, що будь-яка організація для того, щоб вижити й досягти успіху, повинна насаджувати розумні переконання, які мають лягти в основу її політики й дій». На сьогодні чітко викристалізувалися 15 найважливіших принципів, на яких будується мотивація в цій корпорації і які, до речі, широко використовуються в інших процвітаючих компаніях світу. Ці принципи в повному обсязі реалізуються практично на всіх рівнях – від корпорації в цілому до відділень (філій) і відділів [30]:

- міцні переконання, цінності, культура;
- повага до особистості;
- довічна зайнятість;
- наймання працівників високого класу;
- можливості кар'єри;
- тривала підготовка;
- єдиний статус;
- система атестацій і співбесід;
- система рівнів заробітної плати;
- холістичний підхід до працівників;
- участь персоналу в управлінні;
- максимальна відповідальність;
- плановані обмеження менеджменту;
- горизонтальні зв'язки;
- заохочення розбіжностей у поглядах.

Менеджерам слід пам'ятати, що будь-які зміни в діяльності підприємства, не залежно від ступеня ефективності прийняття рішень «на папері», не будуть впровадженні «в життя» без відповідної мотивації персоналу підприємства. Саме тому особливу увагу слід приділяти формуванню дієвого мотиваційного механізму.

1.2. Формування мотиваційного механізму на підприємстві

Мотивація – це сукупність спонукань, що викликають активність людини і визначають її спрямованість [7]. І при формуванні мотиваційного механізму менеджери повинні брати за основу індивідуальний підхід до працівників. Адже, єдиного для всього персоналу набору мотиваційних чинників не повинно бути, оскільки мотивація завжди є індивідуальною [8].

Важливим елементом у формуванні системи мотивації на кожному підприємстві є врахування реальних стосунків між працівниками та обставин, що склалися в межах певної установи. Увага керівництва до працівників, віра в своїх співробітників, в їхні здібності і можливості є одним із найвагоміших мотиваційних факторів у діяльності персоналу. Важливу роль відіграють і вплив матеріально-грошових чинників на ефективність праці працівників, особливо робітників, які безпосередньо зайняті у виробничому процесі [9].

Мотивація праці як механізм представляє собою систему, яка узгоджує багатоміністерні потреби, інтереси, ціннісні орієнтації й настанови, мотиви і мотиваційну структуру поведінки (рис. 1.4). Спрощена модель мотивації поведінки через споживання складається в такий ланцюжок: спонукання (мотиви) → поведінка (дія) → результат задоволення потреб (повне задоволення, часткове задоволення чи відсутність задоволення) [31, с. 167]. І найвпливовішим елементом у визначеному механізмі мотивації є мотиви, які, як ми вже зазначали, представляють собою спонукальну силу, яка передують дії.

Крім того, ставлення до праці визначається соціально-економічним середовищем, в якому здійснюються трудові процеси, і яке визначає стан людини як в суспільстві в цілому, так і в окремих групах [32].

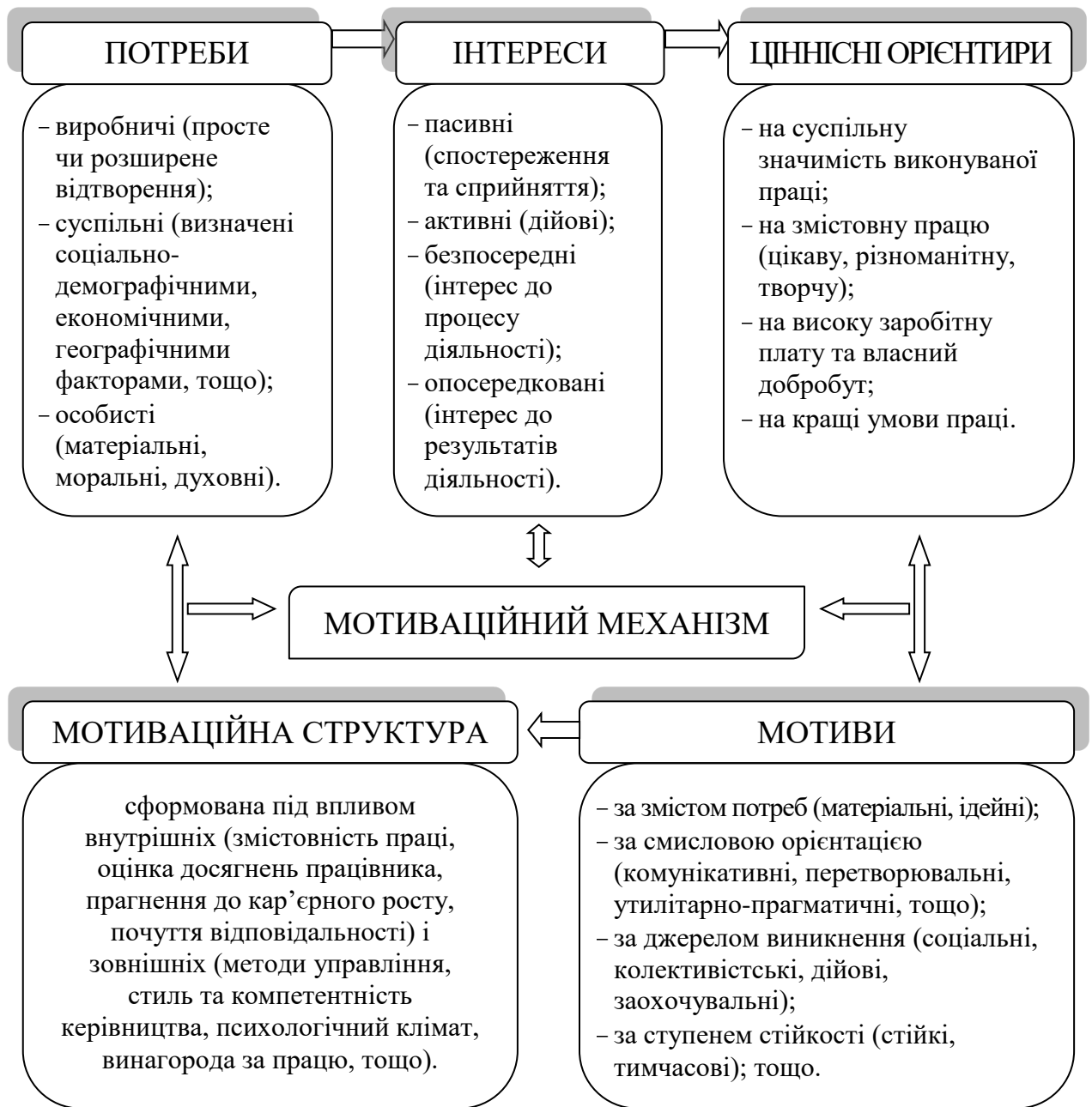


Рис. 1.4. Загальний алгоритм формування мотиваційного механізму

До числа факторів, які впливають на ступінь вмотивованості працівників, відносять фактори макросередовища, загального та локального мікросередовища. До факторів макросередовища відносяться: система соціальних відносин в суспільстві, умови життя людини в ньому, які створюють належні передумови для духовного і творчого розвитку особистості. Фактори загального мікросередовища характеризують специфічні умови діяльності працівників у виробничому колективі,

особливості його соціальної орієнтації. До них відносять організаційну структуру колективу, систему соціального управління, стимулювання праці, загальні, вирішувані колективом завдання, галузеву специфіку, змістовність і умови праці, побуту і дозвілля працівників, рівень соціального й економічного розвитку колективу. Фактори локального мікросередовища діють в межах первинного колективу, обмеженої групи і здебільшого обумовлені факторами загального мікросередовища, оскільки є їх конкретним проявом. Роль кожного фактору у формуванні трудової мотивації залежить від значення при здійсненні процесу трудової діяльності окремих соціальних груп, задоволення їхніх потреб, реалізації інтересів.

Фактори формування відносин до праці розподіляють на об'єктивні, обумовлені особливостями виробничого і невиробничого середовищ, та суб'єктивні, пов'язані з відображенням зовнішніх умов в свідомості працівників, з їхніми індивідуальними особливостями. Більш детальна класифікація наведена на рисунку 1.5.



Рис. 1.5. Фактори активізації трудової діяльності персоналу

Таким чином, система мотивації персоналу повинна відповідати ряду вимог, а саме:

- враховувати всі потреби й інтереси кожного окремого працівника в

трудовому колективі;

- формувати мотиваційно-стимуляційну основу діяльності як в макро-, так і в мікросередовищі;

- впливати на мотиваційну свідомість працівника.

Як ми вже зазначали, важлива роль у процесі мотивації персоналу належить їх потребам, тому мотивацію поділяють на матеріальну і нематеріальну (моральну).

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі.

Окрім заробітної плати, існують й інші інструменти матеріальної мотивації, які менеджери можуть використовувати при формуванні мотиваційного механізму, наприклад:

- ставка заробітної плати;
- додаткові виплати (премії, надбавки, бонуси);
- участь у розподілі прибутків підприємств;
- соціальний пакет.

Матеріальна винагорода за результатами роботи чи спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника, значно активізують потенційні можливості персоналу.

Важливе значення в даному контексті займає так звана матеріальна негрошова мотивація, яка направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть

потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення, пільгове харчування, тощо. Основний ефект який досягається до допомогою нематеріальної мотивації – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії.

Цікавим способом мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма немонетарної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах цих країн. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) надає можливість вибору працездатному населенню між робочим часом та відпочинком [33].

Але варто застосовувати не лише матеріальну мотивацію, а й моральну, котра в деяких випадках є більш дієвою, та раціональною в порівнянні з грошовою винагородою за виконану роботу. До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат.

Існують наступні інструменти нематеріальної мотивації персоналу:

- постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей, а також визнання успіхів у їх досягненні;

- участь працівників у фахових тренінгах, програмах, пов'язаних із підвищенням їх кваліфікації;
- створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їх праці;
- делегування працівникам управлінських повноважень;
- підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених задач;
- публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;
- увага безпосереднього керівництва до думки працівників та інше.

Отже, в арсеналі підприємств є найрізноманітніші способи стимулювання працівників. Проте, варто пам'ятати, що обираючи мотиваційний механізм, слід неодмінно враховувати потреби та інтереси працівників, оскільки він повинен бути спрямований на досягнення певного результату – задоволених працівників, котрі відданні своїй роботі.

1.3. Методика оцінки трудової активності персоналу

Для того, щоб оцінка трудової активності персоналу мала мотиваційний характер, її треба здійснювати за основним змістом діяльності, за тими її аспектами, які прямо пов'язані з працею, її результатами. Однак важливо оцінити й особисті якості працівника, високий рівень яких є передумовою ефективної трудової діяльності. Отже, зміст оцінки має включати оцінку особистих якостей працівника, його праці та результатів праці [31, с. 308].

Після визначення того, що треба оцінювати, виникають нові проблеми. Як установити ті елементи (показники), що входять до змісту оцінки, і як виміряти величину того чи іншого показника? Розв'язання цих проблем досягається використанням певних методів оцінки, а саме:

- а) методи виявлення елементів (показників) змісту оцінки;

б) методи вимірювання величини того чи іншого показника.

Виявлення елементів (показників) змісту оцінки, у свою чергу, включає: методи збирання інформації та її обробки, оформлення.

На практиці використовуються три основні групи методів збирання інформації: вивчення документів та інших письмових джерел, бесіди й опитування, спостереження.

Вивчення документів та інших письмових джерел включає передовсім вивчення об'єктивних даних про працівника (вік, освіта, стаж роботи, послужний список тощо) та результати його праці. Джерелом інформації про працівника можуть служити первинні документи обліку кадрів, накази, розпорядження, матеріали нарад, зборів. Інформація про результати праці знаходить відображення в матеріалах звітності про виконання працівниками виробничих завдань, особистих творчих планів, про роботу структурних підрозділів і підприємства в цілому.

Важливим джерелом інформації, що використовується в оцінці персоналу, є бесіди й опитування. Бесіда – це отримання усної інформації від самого працівника, а опитування – від інших осіб. Інформація з використанням методу отримується під час ділових ігор, тренінгових занять, стажування працівника, виконання завдань.

Коли інформацію зібрано, треба її оцінити. Найпоширеніші методи оцінки інформації пов'язано з використанням системи балів і коефіцієнтів.

Третьою складовою оцінки персоналу є процедура самого оцінювання, яка має дати відповідь на запитання:

- де проводиться оцінка?
- хто проводить оцінку?
- який порядок і періодичність оцінки?
- які використовуються технічні засоби?
- як оформлюються результати оцінки, як їх доводять до працівника і як використовують?

Схему складових оцінки персоналу показано на рисунку 1.6.

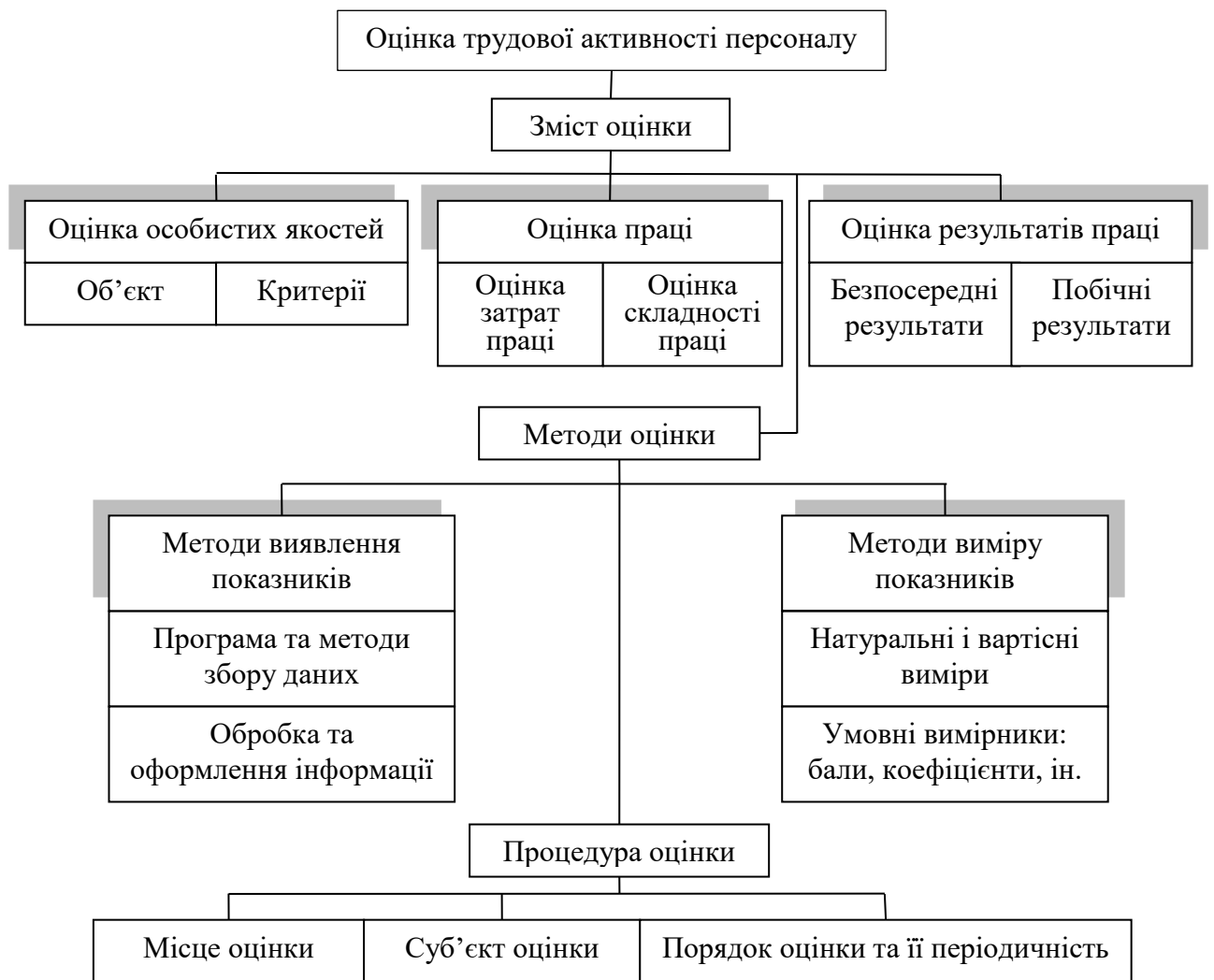


Рис.1.6. Основні складові оцінки трудової активності персоналу

Один з варіантів комплексної оцінки персоналу на основі застосування бальної системи [31, с. 313-318]. Головна ідея цієї оцінки – кількісно виразити за допомогою балів найсуттєвіші характеристики як самого працівника, так і роботи, що її він виконує. Для характеристики працівника кількісній оцінці підлягають його *професійно-кваліфікаційний рівень* (K_n) і *ділові якості* (D_n), що створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків. За ознаки, що характеризують роботу, у цій методиці взято *складність роботи, функцій* (C_ϕ) і *конкретно досягнутий результат* (P_p). Ці ознаки вповні взаємозв'язані. Так, оцінка поточних результатів роботи (P_p) підтверджує

оцінку ділових якостей (D_n). Корелюють між собою професійно-кваліфікаційний рівень працівника і складність його роботи. Проте для комплексної оцінки персоналу зазначені кількісні характеристики доцільно розглядати в сукупності, оскільки вони доповнюють одна одну.

Комплексна ж оцінка конкретного працівника ($K_{o.n}$) здійснюється за наступною формулою: $K_{o.n} = 0,5 \times K_n \times D_n + C_\phi \times P_p$.

Коефіцієнт 0,5 визначено емпірично і введено у формулу для посилення значущості оцінки складності та результатів праці.

Елементи комплексної оцінки мають різну міру постійності. Якщо професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості та складність функцій, що виконуються, протягом достатньо тривалого часу змінюються мало, то оцінка результативності праці є найдинамічнішою і, як правило, здійснюється щомісячно.

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак. Такими ознаками є: освіта, стаж роботи за фахом, активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності. Інші три елементи оцінки, що характеризують ділові якості, складність і результати праці робітників, спеціалістів і керівників, дещо різняться за змістом і питомою значущістю ознак.

Для оцінки професійно-кваліфікаційного рівня робітників, спеціалістів і керівників застосовується єдиний набір ознак з їхнім незмінним питомим значенням. За освітою всі працівники розподіляються на 5 груп, кожній з яких відповідає певна бальна оцінка (табл. 1.2).

У методиці, що розглядається, стаж роботи оцінюється так: до 15-ти років за кожний рік – 0,01 бали; за 15 і більше років – 0,15 бали.

За загальної оцінки професійно-кваліфікаційного рівня методика враховує активність участі працівника в системі безперервного підвищення професійної майстерності, тобто в різноманітних формах підготовки й підвищення кваліфікації, що діють на даному підприємстві і

поза ним. Наприклад, для робітників оцінка активності участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності може бути такою:

- короткострокові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення й масові форми навчання – 0,05 бали;
- навчання у вечірній школі – 0,05 бали;
- отримання другої професії, спеціальності, підтверджене свідоцтвом – 0,1 бали;
- курси підвищення кваліфікації (один раз на 5 років) з видачею свідоцтва про закінчення курсів чи навчання – 0,15 бали;
- навчання у вищому навчальному закладі – 0,20 бали.

Таблиця 1.2

Групи персоналу за освітою та їх бальні оцінки

Група персоналу	Оцінка в балах
Із загальною середньою освітою (повною чи неповною)	0,1
Після закінчення професійно-технічного училища (ПТУ), спеціального професійно-технічного училища (СПТУ)	0,15
Із середньою спеціальною освітою	0,25
З вищою та незакінченою вищою освітою	0,4
Із двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з ученим ступенем	0,5

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня (K_n) визначається за наступною формулою: $K_n = (O + C + A) : 0,85$, де O – оцінка освіти; C – оцінка стажу роботи за спеціальністю; A – активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності; $0,85$ – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Оцінка ділових якостей працівників здійснюється за найбільш універсальними ознаками, що суттєво впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, а отже, на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати. Перелік

можливих ознак для врахування в процесі оцінки ділових якостей робітників наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості працівників

Ознака	Питома значущість	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
		(0,5)	(1)	(2)	(3)
Професійна компетентність	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
Виявляє винахідливість та ініціативу в роботі	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Добре організує роботу (без нагадувань і примусу), не допускає бездіяльності	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
Точно виконує всі доручення, має розвинуте почуття обов'язку (відповідальний)	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
Уміє працювати в колективі, обмінюватись ідеями	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Адекватний до змін, виявляє здатність до креативних рішень	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Емоційно витриманий	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах: низький – 0,5, середній – 1, вище за середній – 2, високий – 3 бали. Оцінка від 0,5 до 3 балів установлюється робітникові за кожною з ознак з урахуванням її питомого значення.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

Оцінка складності функцій, виконуваних працівниками, проводиться за ознаками, урахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику й відображеними в тарифному розряді. Крім цього, беруться до уваги й ознаки, не включені до тарифно-кваліфікаційного довідника, але такі, що впливають на складність праці робітників і передбачають більше напруження, наявність досвіду і докладання більших зусиль: різноманітність робіт, керівництво ланкою чи бригадою, додаткова

відповідальність у технологічному процесі (наприклад, виконання кінцевих операцій), робота із самоконтролем.

Пропонований перелік ознак для оцінки складності функцій, що їх виконують робітники, питому вагу і бальні оцінки наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Бальні оцінки ознак, що визначають складність функцій,
які виконують працівники

Назва ознак складності виконуваних функцій	Питома значущість	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів					
		1	2	3	4	5	6
Характер робіт (її зміст і складність)	0,50	0,50	1,0	1,50	2,0	2,5	3,0
Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,3	0,45	–	–	–
Керівництво (відділом, цехом, бригадою)	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	–	–
Додаткова відповідальність, робота із самоконтролем	0,15	0,15	0,30	–	–	–	–

Коефіцієнт складності виконуваних функцій (C_{ϕ}) визначається діленням суми оцінок за кожною з ознак з урахуванням їхньої питомої значущості на постійну величину 8,3 (максимальну бальну оцінку за всіма ознаками складності функцій робітників). Цим забезпечується порівнянність оцінок складності праці від робітника, що виконує найпростіші роботи, до директора.

Оцінка *результатів праці* враховує кількісні та якісні параметри робіт, що виконуються, а також їхню ритмічність. У таблиці 1.5 наведено як ознаки, що характеризують результати праці робітників, так і оцінку їхніх рівнів з урахуванням питомої значущості. Показники оцінки результатів праці можуть конкретизуватися в кожному структурному підрозділі.

Бальні оцінки ознак, що визначають результати праці працівників

Ознака	Питома значущість ознаки	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів		
		1	2	3
Обсяг виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
Якість виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
Ритмічність	0,20	0,20	0,40	0,60

Принциповою відмінністю і одночасно перевагою вищеподаної методики є можливість побудови неперервного ряду оцінок від робітника, який виконує найпростіші роботи, до директора.

В процесі оцінювання трудової активності персоналу важливою є поведінка керівників (осіб, що здійснює оцінку). Виділяють три достатньо стійкі засадничі принципи, яких вони дотримуються незалежно від реальних обставин та особистих характеристик оцінюваних [31, с. 311].

Перший принцип полягає в тому, що керівник намагається завжди орієнтуватися на позитивну оцінку особистого внеску працівника, тобто тільки на заохочення. Сильною стороною цього принципу є те, що він породжує в підлеглого почуття впевненості у своїх силах і можливостях. Така оцінка сприяє задоволенню окремих соціальних потреб людини – визнання, самоствердження тощо. Однак тут є і слабка сторона. Такий принцип непридатний, коли треба справити сильний психологічний вплив на працівника (у тому разі, коли є нагальна потреба змусити його переглянути своє ставлення до роботи чи свою поведінку). Орієнтація тільки на позитивну оцінку знижує вимогливість до підлеглих, розвиває байдужість до результатів оцінки. У кінцевому підсумку така оцінка перетворюється на засіб «задобрювання» і не виконує орієнтувальної і стимулювальної функцій.

Другий принцип протилежний першому й характеризується тим, що керівник орієнтується в основному на осуд і негативну оцінку. Ця настановлена реалізується в кількох формах поведінки керівника. Перша

форма близька до нейтральної, для неї характерна «реакція замовчування» позитивних результатів. Друга – виявляється в замовчуванні позитивних і підкреслюванні негативних моментів діяльності. Третя форма – це активне ставлення до будь-якого наслідку діяльності.

Який вплив справляють ці форми поведінки на мотивацію працівників? За «реакції замовчування» підлеглий досить тривалий час домагатиметься позитивної оцінки й визнання. При цьому його поведінка характеризуватиметься вчинками, мета яких – довести до відома керівництва успішні результати його діяльності. Якщо після кількох спроб змін у поведінці керівника не відбудеться, а «реакція замовчування» збережеться, то підлеглий знизить активність трудової діяльності, у нього виникне або посилиться невдоволення працею, керівництвом.

Друга форма поведінки керівника, незважаючи на цілий «букет» негативних сторін, досить часто може сприятливо впливати на працездатність і ставлення до керівника. Річ у тім, що підлеглий цю поведінку починає диференціювати й інтерпретувати досить своєрідно: «реакція замовчування» сприймається як похвала, а як негативна оцінка сприймається лише прямий осуд. За такої інтерпретації підлеглий може бути цілком задоволений. Однак це задоволення не абсолютне. Його стійкість багато в чому залежить від форми негативної оцінки. Різкі висловлювання, брутальна критика за браку будь-якої позитивної оцінки призводять до порушення відносної збалансованості переживань підлеглого. Неминуче виникає незадоволення, а тоді поведінка керівника перетворюється на чинник-демотиватор.

Третя форма поведінки керівника, що має два різновиди, – негативне оцінювання, яке супроводжується повчанням, як треба було діяти, і негативне оцінювання будь-яких результатів без коментарів, є найменш ефективним засобом оцінки персоналу. Вона не має позитивних сторін і її демотиваційний вплив на поведінку підлеглих очевидний.

Третій принцип характеризується збалансованим підходом і виявляється у двох варіантах:

- переважно позитивна оцінка з елементами осуду;
- переважно негативна оцінка з елементами позитивного підкріплення.

Перший різновид поведінки найбільш доцільний щодо працівників, яким притаманні такі якості, як сумлінність, соціальна чутливість, порядність, дисциплінованість.

Другий різновид поведінки придатніший щодо підлеглих з низькою дисципліною, нерозвинутим почуттям відповідальності, байдужістю до суспільно значущих цінностей.

У цілому обидва різновиди поведінки керівників (у межах третього принципу) справляють позитивний вплив на підлеглих. Збалансована оцінка персоналу, яка передбачає об'єктивне врахування як позитивного в роботі й поведінці, так і наявних недоліків, є чинником-мотиватором. Саме на неї сучасним менеджерам доцільно «робити ставку».

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СТОВ «ЗЛАГОДА»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Злагода» (СТОВ «Злагода») знаходиться на території с. Павлівка Іллінецького району Вінницької області. Товариство є самостійним сільськогосподарським підприємством; директор – Лисак Віктор Іванович.

Статутний капітал СТОВ «Злагода» складається з вартості вкладів його учасників, а для здійснення господарської діяльності у 2016 р. орендувало 1232 га ріллі, що на 9,4 га більше ніж у 2014 році.

Оцінимо результати господарської діяльності СТОВ «Злагода», скориставшись даними форми №2 «Звіт про фінансові результати» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансові результати господарської діяльності СТОВ «Злагода»

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення	
				+/-	%
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	12345,5	20539,3	32399,5	20054,0	2,6 рази
Інші доходи (в т.ч. операційні), тис. грн.	1137,3	2212,2	772,5	-364,8	67,9
Загальні доходи, тис. грн.	13482,8	22751,5	33172,0	19689,2	2,5 рази
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9037,5	10100,0	16141,5	7104,0	178,6
в т. ч. 1-ці товарної продукції, грн.	732,0	491,7	498,2	-233,8	68,1
Інші витрати (в т.ч. операційні), тис. грн.	1177,5	2698,6	1956,2	778,7	166,1
Загальні витрати, тис. грн.	10215,0	12798,6	18097,7	7882,7	177,2
Чистий прибуток, тис. грн.	3267,8	9952,9	15074,3	11806,5	4,6 рази
Рентабельність господарської діяльності, %	32,0	77,8	83,3	51,3	x

Як видно з табл. 2.1, значно підвищилась рентабельність господарської діяльності (на 51,3%), і у 2016 р. товариство отримало 0,83 грн. прибутку з кожної 1 грн. загальних витрат, проти 0,32 грн. в 2014 році.

Це відбулося за рахунок більш «стрімкого» збільшення (у 4,6 рази) обсягу чистого прибутку в порівнянні зі збільшенням розміру загальних витрат (на 77,2%). Крім того, на 31,9% зменшилась собівартість одиниці товарної продукції.

Все це підтверджує ефективність товарної політики СТОВ «Злагода», що зорієнтована на збільшення виручки від реалізації сільськогосподарської продукції: у 2016 р. вона збільшилась у 2,6 рази (в порівнянні з 2014 р.). Відповідно, все це свідчить про підвищення рівня ефективності господарської діяльності підприємства і якість управлінських рішень.

Діяльність СТОВ «Злагода» зорієнтована на галузь рослинництва, яка забезпечує населення продуктами харчування, тваринництво – кормами, харчову і легку промисловість – сировиною, зовнішню торгівлю – експортними товарами. Але будь-яке сільськогосподарське підприємство, здійснює вирощування тієї продукції, що забезпечить йому найбільші прогнозовані фінансові вигоди. Саме тому виробничо-товарні тенденції можуть дещо відрізнятись у динаміці. Відповідно, оцінимо структуру товарної продукції СТОВ «Злагода» (табл. 2.2).

Як видно з табл. 2.2, у 2016 р. найбільший обсяг виручки отримано від реалізації озимої пшениці (42,6% у структурі товарної продукції і 1 місце в ранжированому ряді), кукурудзи на зерно (18,2% і 2 місце) і соняшника (17,1% і 3 місце). У той же час керівництво товариства відмовилось від вирощування озимого ріпаку, хоча у 2014 р. у складі товарної продукції він становив 15,5% і обіймав 2 місце в ранжированому ряді.

Результати господарської діяльності багато в чому залежить від забезпеченості підприємства необоротними та оборотними активами.

Таблиця 2.2

Структура товарної продукції СТОВ «Злагода»

Показники	2014 р.		2015 р.		2016 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	місце в ранж. ряді
Пшениця озима	3104,7	29,3	370,4	2,1	11086,9	42,6	1
Гречка	426,0	4,1	450,1	2,6	580,2	2,2	8
Кукурудза на зерно	1581,9	14,9	1568,7	9,1	4721,0	18,2	2
Ячмінь ярий	403,5	3,8	1587,7	9,2	739,9	2,8	7
Горох	442,0	4,2	807,6	4,7	796,7	3,1	6
Соняшник	820,0	7,7	4500,0	26,0	4445,6	17,1	3
Соя	24,6	0,2	1809,5	10,5	1058,4	4,1	5
Ріпак озимий	1644,2	15,5	3353,5	19,4	-	-	-
Цукрові буряки	845,5	8,0	900,4	5,2	1768,1	6,8	4
Інша продукція	333,1	3,2	178,7	1,0	456,3	1,8	9
Послуги	963,7	9,1	1762,0	10,2	352,9	1,4	10
Всього продукція рослинництва	10589,2	100,0	17288,6	100,0	26006,0	100,0	x

Необоротні активи – сукупність господарських засобів, що використовуються протягом тривалого часу, вартість яких поступово зменшується у зв'язку із фізичним і моральним зносом. Їх поділяються на матеріальні (основні засоби і незавершене будівництво), нематеріальні (права на об'єкти інтелектуальної власності, патенти, ліцензії, торгові знаки, знаки обслуговування та інше) і фінансові довгостроковими фінансовими інвестиціями, які не можуть бути вільно реалізовані в будь-який момент і обліковуються методом участі в капіталі).

Оборотні активи – грошові кошти і їх еквіваленти, що не обмежені у використанні а також інші активи підприємства, призначені для реалізації або споживання протягом операційного циклу чи протягом 12 місяців із дати складання балансу. Вони можуть перебувати у сфері виробництва (виробничі запаси (сировина, напівфабрикати, паливо та інше), тварини на вирощуванні та відгодівлі, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів) та обігу (готова продукція на складах і відвантажена покупцям, дебіторська заборгованість, короткострокові фінансові інвестиції, грошові кошти в касі та на рахунках у банках, інші оборотні активи).

Використовуючи данні форми №1 «Баланс» визначимо структуру активів СТОВ «Злагода» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура активів СТОВ «Злагода»

Показники	2014 р.		2015 р.		2016 р.		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
Необоротні активи	4112,9	28,9	5668,9	26,6	8649,6	25,4	4536,7	2,1 рази
з них: основні засоби	3891,2	27,3	5244,9	24,6	8212,3	24,1	4321,1	2,1 рази
інші	221,7	1,6	424,0	2,0	437,3	1,3	215,6	197,2
Оборотні активи	10136,5	71,1	15674,5	73,4	25433,6	74,6	15297,1	2,5 рази
з них: запаси	7491,6	52,6	11757,6	55,1	17701,2	51,9	10209,6	2,4 рази
дебіторська заборгованість	2349,5	16,5	3349,0	15,7	4379,7	12,9	2030,2	186,4
гроші та їх еквіваленти	286,8	2,0	557,5	2,6	3340,5	9,8	3053,7	11,6 рази
витрати майбутніх періодів	8,6	0,06	10,4	0,04	12,2	0,03	3,6	141,9
Загальна сума активів (баланс)	14249,4	100,0	21343,4	100,0	34083,2	100,0	19833,8	2,4 рази

Як видно з табл. 2.3, загальна вартість активів (майна) підприємства у 2016 р. зросла у 2,4 рази, що є позитивною тенденцією, оскільки збільшились можливості щодо виробничої діяльності. В майже пропорційній мірі це відбулося за рахунок підвищення вартості як оборотних, так і необоротних активів.

Звернемо увагу на той факт, що в 11,6 рази збільшилась кількість грошей та їх еквівалентів, які є високоліквідними активами підприємства.

У структурі активів найбільша частка (74,6% у 2016 р.) належить оборотним, і вона майже не змінюється в динаміці. В певній мірі це є негативним явищем, оскільки свідчить про недостатній рівень зростання виробничого потенціалу СТОВ «Злагода»: і чим більша частка необоротних активів, тим виробничо-стійкішим стає підприємство, оскільки оборотні активи характеризуються високою мобільністю, які «вичерпують» у поточному періоді і, відповідно, потребують постійного «поповнення». Але це буде неможливим, по-перше, при недостатньому рівні забезпеченості необоротними активами, а по-друге, при відсутності відповідного капіталу (як власного, так і залученого). З іншої сторони, саме оборотні активи є найбільш ліквідними.

Отже, капітал також є важливим фактором господарської діяльності, оскільки характеризує фінансові ресурси підприємства, які забезпечують можливості формування активів підприємства і, відповідно, отримання доходів. Крім того, він є головним вимірювачем його ринкової вартості. Відповідно динаміка обсягу капіталу підприємства є барометром ефективності його фінансово-господарської діяльності.

Власний капітал характеризує загальну вартість коштів підприємства, що належать йому на правах власності й використовуються ним для формування визначеної частини його активів. Ця частина активів, яка сформована за рахунок інвестованого в них власного капіталу, являє собою чисті активи підприємства. Зовнішній капітал характеризує залучені (чи позичені) для фінансування розвитку підприємства грошові кошти або

інші майнові цінності. Зовнішній капітал, що використовується підприємством, являє собою його фінансові зобов'язання, які, як правило, підлягають погашенню в передбачені терміни, але саме він, при певних умовах, забезпечує отримання додаткового доходу.

Використовуючи данні форми №1 «Баланс» визначимо структуру капіталу СТОВ «Злагода» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура капіталу СТОВ «Злагода»

Показники	2014 р.		2015 р.		2016 р.		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
Власний капітал	13644,3	95,8	20254,6	94,9	32768,1	96,1	19123,8	2,4 рази
з нього: пайовий	18,5	0,1	18,5	0,09	18,5	0,05	0,0	0,0
додатковий	628,2	4,4	628,2	2,9	628,2	1,8	0,0	0,0
резервний	4,6	0,03	4,6	0,02	4,6	0,01	0,0	0,0
нерозподілений прибуток	12993,0	91,2	19603,3	91,8	32116,9	94,2	19123,9	2,5 рази
Довгострокові зобов'язання	266,8	1,9	266,8	1,2	266,8	0,8	0,0	0,0
Короткострокові зобов'язання	338,3	2,4	822,0	3,9	1048,3	3,1	710,0	3,1 рази
Загальна сума капіталу (баланс)	14249,4	100,0	21343,4	100,0	34083,2	100,0	19833,8	2,4 рази

Як видно з табл. 2.4, керівництво товариства в більшій мірі використовує власні фінансові ресурси, оскільки частка власного капіталу в динаміці становить більше 95%. Крім того, у 2016 р. у 2,4 рази (в порівнянні з 2014 р.) збільшився його розмір, а можливість власного капіталу «самозростати» значними темпами характеризує високий рівень формування та ефективності використання прибутку підприємства, його здатність підтримувати фінансову рівновагу за рахунок внутрішніх джерел. Але в той же час, саме за рахунок залученого (позикового)

капіталу можливе зростання фінансового потенціалу підприємства, збільшення його активів і, відповідно, зростання темпів росту обсягів господарської діяльності.

Саме тому, маючи значну фінансову автономію, керівництву СТОВ «Злагода» доцільно звернути увагу на економічно обґрунтовані способи залучення капіталу і, розширення за рахунок цього, виробничих можливостей.

Крім того, оцінюючи ефективність використання капіталу СТОВ «Злагода», розрахувавши його прибутковість (рис. 2.1), можна стверджувати про економічно обґрунтовані управлінські рішення, оскільки у 2016 р. в порівнянні з 2014 р. збільшилась прибутковість як власного, так і сукупного капіталу на 22,1% і 21,3% відповідно.

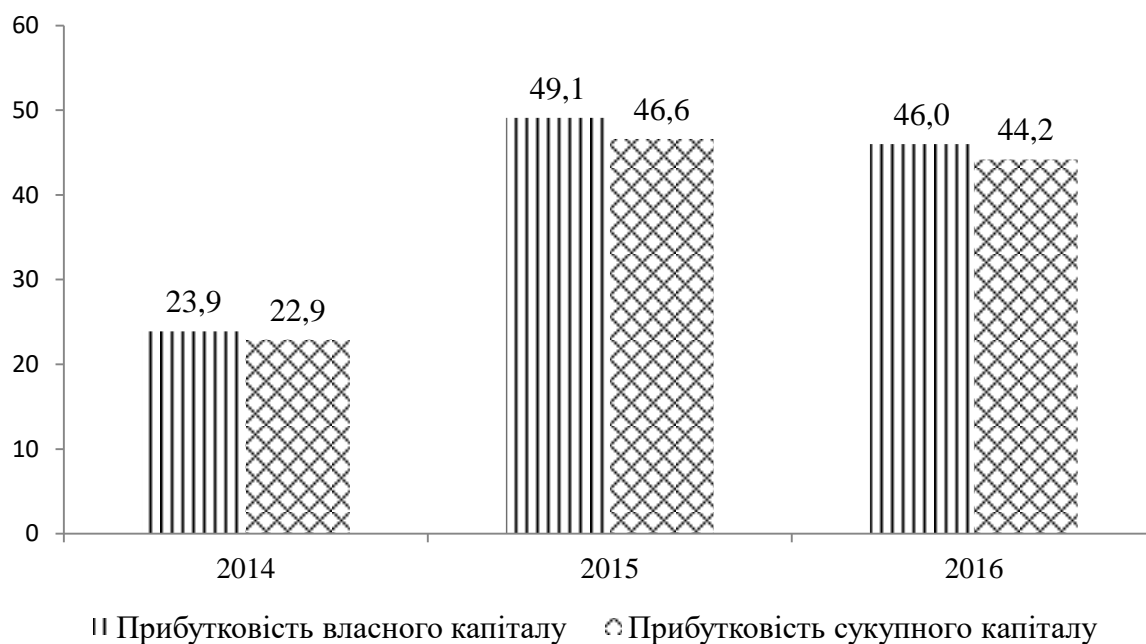


Рис. 2.1. Прибутковість капіталу СТОВ «Злагода», %

Але, як стверджують успішні менеджери, все ж таки одним із головних ресурсів підприємства є його персонал (робоча сила), оскільки саме від їх трудової активності залежить ефективність використання активів і капіталу.

2.2. Забезпеченість підприємства персоналом та особливості управління ним

Персонал – це сукупність осіб, що здійснюють посадові функціональні обов'язки на основі трудового договору (контракту).

Оцінимо забезпеченість СТОВ «Злагода» персоналом (табл. 2.5).

Як видно з табл. 2.5, середньооблікова чисельність працівників не змінилась, і залишається на рівні 42 особи, але в той же час у 2 рази збільшилась частка жінок, і у 2016 р. становила 38% від загальної чисельності працівників товариства (16 осіб).

Таблиця 2.5

Забезпеченість СТОВ «Злагода» персоналом

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення (+/-)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	42	43	42	0
з них:				
жінки	8	16	16	8
чоловіки	34	27	26	-8
Частка жінок у загальній чисельності працівників, %	19	37	38	19
Чисельність управлінського персоналу, осіб	7	7	7	0
Працебезпеченість, осіб / 100 га ріллі	3	3	3	0

Незмінною залишається і працебезпеченість галузі рослинництва як єдиної сфери діяльності СТОВ «Злагода», тобто 100 га ріллі в середньому «обслуговує» 3 працівника.

Поряд з цим актуальним є питання раціонального використання часу, необхідного для якісного виконання працівниками функціональних обов'язків, і виявлення способів скорочення втрат робочого часу.

Саме тому доцільно оцінити фонд робочого часу і трудову активність працівників у СТОВ «Злагода» (табл. 2.6).

Як видно з табл. 2.6, у 2016 р. в порівнянні з 2014 р. фонд відпрацьованого часу зменшився на 4,2% (при незмінній чисельності працівників), і це є позитивною тенденцією, оскільки, як ми вже виявили, у СТОВ «Злагода» значно покращились фінансові результати господарської діяльності (див. табл. 2.1). В той же час, на 64,4% збільшилась кількість відпрацьованого часу жінками, але це пов'язано зі збільшенням у 2 рази їх чисельності (див. табл. 2.6). Поряд з цим на 28,1% збільшилась кількість невідпрацьованого часу, і, вірогідніше, основною причиною цього є переведення у 2016 р. частини працівників на неповний робочий день. Більша ж частина невиходів на роботу (63,9%) була пов'язано із щорічними відпустками (4693 люд.-год.), кількість яких залишилась майже незмінною.

Таблиця 2.6

Фонд робочого часу і трудова активність працівників у СТОВ «Злагода»

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення	
				+/-	%
Фонд робочого часу, люд.-год.	83279,0	80552,0	81647,0	-1632,0	98,0
Відпрацьований час, люд.-год.	77546,0	73740,0	74305,0	-3241,0	95,8
з нього жінками	15651,0	24027,0	25724,0	10073,0	164,4
Невідпрацьований час, люд.-год.	5733,0	6812,0	7342,0	1609,0	128,1
з причин: щорічних відпусток	4606,0	4725,0	4693,0	87,0	101,9
тимчасової непрацездатності	1127,0	2087,0	1202,0	75,0	106,7
переведення на неповний робочий день	-	-	1447,0	-	-
Трудова активність, люд.-год.: 1-го загального працівника	1846,3	1714,9	1769,2	-77,1	95,8
1-ї жінки	1956,4	1501,7	1607,8	-348,6	82,2

Трудова ж активність характеризується кількістю відпрацьованого часу одним працівником і вона зменшилась у 2016 р. лише на 4,2%, а жінок – на 17,8%. Але в такому варіанті даний показник носить дещо суб'єктивний характер, оскільки не враховує якісну сторону: прагнення особи застосовувати на практиці наявні знання і досвід. Відповідно, важливо оцінювати не стільки кількість витраченого часу, як обсяг і якість отриманого результату при певних часових витратах, тобто продуктивність праці.

Одним із факторів забезпечення високої продуктивності праці є керованість діяльності працівників структурних підрозділів, що в свою чергу забезпечується ефективністю діяльності управлінського персоналу, яка в значній мірі залежить від наявної структури апарату управління.

На рисунку подано структуру апарату управління СТОВ «Злагода» – впорядковану сукупність управлінського персоналу, які виконують відповідні посадові обов'язки і формують управлінські ланки.

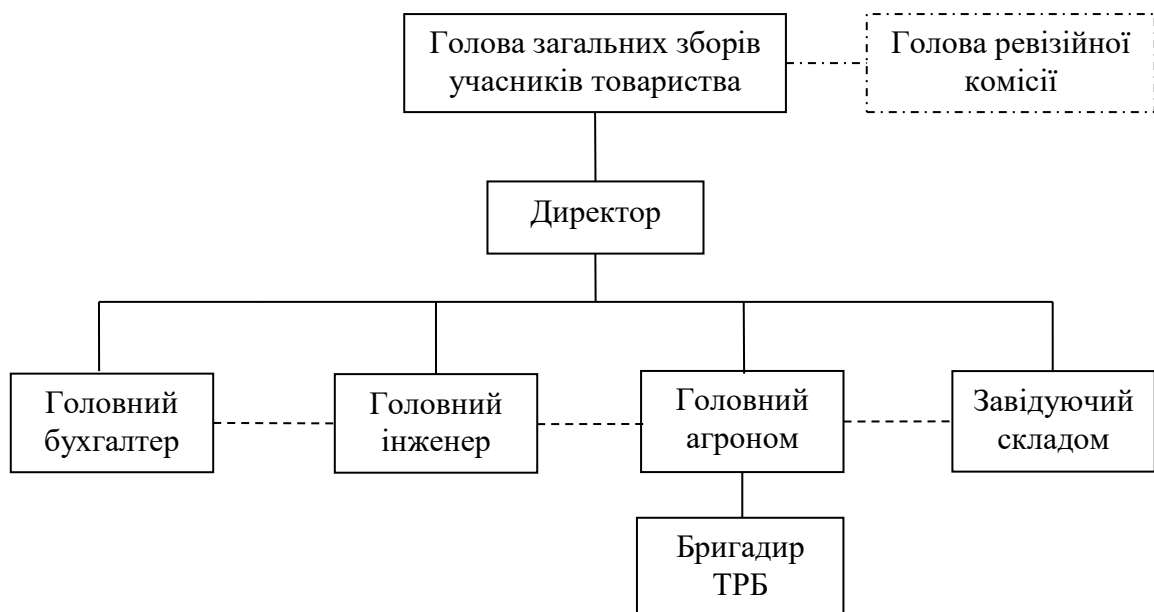


Рис. 2.2. Структура апарату управління СТОВ «Злагода»

З рисунку 2.2 видно чіткий лінійно-функціональний взаємозв'язок всіх рівнів управління. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень між керівниками окремих рівнів управління. Функціональні зв'язки

виявляються між керівниками окремих структурних підрозділів, від яких в значній мірі залежить якість прийняття лінійними керівниками управлінських рішень.

Впорядкована діяльність персоналу є важливою складовою успішної діяльності підприємства, але ефект від цього значно зменшується, якщо він у недостатній мірі буде забезпечений належною винагородою за трудову діяльність. Витрати ж на персонал для роботодавця, як суб'єкта ринку праці, є статтею витрат у структурі собівартості продукції. Для іншого суб'єкта даного ринку – найманого працівника – заробітна плата виступає чи не єдиним джерелом доходу. Обидві сторони щодо рівня оплати праці займають різні позиції: роботодавці намагаються зменшити витрати, як і за будь-якою статтею витрат, проте працівники зацікавлені в якомога більшій винагороді за результати своєї праці.

На рис. 2.3 подано структури операційних витрат, пов'язаних із вирощуванням продукції рослинництва у СТОВ «Злагода».

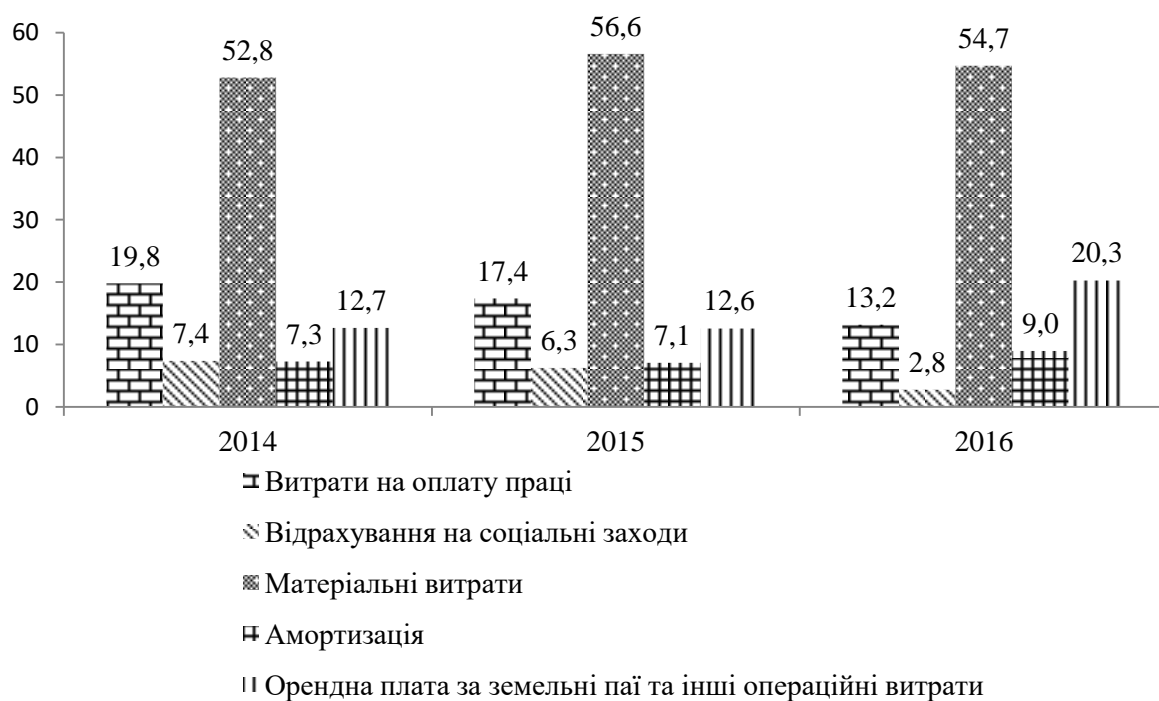


Рис. 2.3. Структура операційних витрат СТОВ «Злагода», пов'язаних із вирощуванням продукції рослинництва, %

Як видно з рис. 2.3 частка витрат на оплату праці у 2016 р. зменшилась на 6,6% в порівнянні з 2014 роком, і становила на рівні 13,2%.

З однієї сторони, це є негативним явищем, особливо при незмінній кількості працівників, тим паче, що за стандартами розвинених країн ця частка сягає 35% [1]. І ще в 2008 р. законопроектом України «Про внесення змін до деяких законів України» (щодо встановлення мінімальної частки заробітної плати у структурі собівартості продукції) за № 3254 було запропоновано встановити частку заробітної плати в структурі собівартості продукції на рівні, не нижчому за 30% [2]. Проте законопроект був відхилений, оскільки для пропонованого підвищення не було економічних об'єктивних передумов; крім того його запровадження суттєво знизило б конкурентоспроможність товарів вітчизняного виробника як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

З іншої ж сторони, для отримання обґрунтованих висновків і надання конструктивних пропозицій потрібно більш детально оцінити мотиваційний механізм у СТОВ «Злагода».

2.3. Оцінка мотиваційного механізму підприємства

Мотиваційний механізм підприємства – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які зацікавлюють персонал у якісному виконанні функціональних обов'язків з ціллю задоволення як потреб і реалізації інтересів як загально-організаційних, так і особистих.

Одним із критеріїв, за яким можна оцінити результативність мотиваційного механізму підприємства, є структура фонду оплати праці, яка відображається у формі № 1-ПВ «Звіт з праці» і представлена в таблиці 2.6.

Як видно з даних табл. 2.6, загальний фонд оплати праці у 2016 р. становив 2899,4 тис. грн., що на 71,3 % більше, ніж у 2014 р. Таке

збільшення відбулося за рахунок зростання розміру заробітної плати, оскільки кількість працівників залишилась незмінною (42 особи).

У загальній структурі фонду оплати праці значно переважає фонд основної заробітної плати (більше 90%). Серед виплат із фонду додаткової заробітної плати основну частку у 2014 р. і 2016 р. становила оплата за невідпрацьований робочий час, а у 2015 р. – соціальні пільги, що мають індивідуальний характер; надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів становлять лише 1% від загально фонду оплати праці.

В той же час, у СТОВ «Злагода» за досліджуваний період відсутні такі форми матеріального стимулювання праці як: премії та винагороди (щомісячні, щоквартальні); заохочувальні та компенсаційні виплати; матеріальна допомога; виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати.

Таблиця 2.6

Структура фонду заробітної плати у СТОВ «Злагода»

Показники	2014 р.		2015 р.		2016 р.		Відхилення (%)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Фонд основної заробітної плати	1570,0	92,7	1844,3	92,1	2682,0	92,5	170,8
Фонд додаткової заробітної плати	123,0	7,3	158,6	7,9	217,4	7,5	176,7
з нього: надбавки та доплати до тарифних ставок і окладів	17,0	1,0	21,3	1,1	32,5	1,1	191,2
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	-	-	137,3	6,8	-	-	-
оплата за невідпрацьований робочий час	106,0	6,3	-	-	184,9	6,4	174,4
Фонд оплати праці – всього	1693,0	100,0	2002,9	100,0	2899,4	100,0	171,3

Така структура фонду оплати праці неоднозначно впливає на рівень мотивації працівників. З одного боку, велика питома вага постійної частини заробітної плати дає впевненість працівнику в тому, що він отримує винагороду за роботу, забезпечує стабільність, що важливо при поточній економічній ситуації, підвищує лояльність до товариства. Але, з іншого боку, невелика питома вага змінної заробітної плати, не здійснює достатньої мотивації персоналу. Крім того, відсутність заохочувальних та компенсаційних виплат не стимулює працівників до забезпечення високих кінцевих результатів діяльності підприємства.

Вагомим фактором дієвості матеріального стимулювання є конкурентоспроможність розміру заробітної плати. Саме тому співставимо розмір середньої заробітної плати у СТОВ «Злагода» із заробітною платою в країні, регіоні і мінімальними гарантіями (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльна оцінка середньої заробітної плати у СТОВ «Злагода» із аналогічним показником по країні, регіону і мінімальними гарантіями

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення	
				+/-	%
Середня заробітна плата, грн.: по підприємству	3115,1	3574,2	5321,4	2206,3	170,8
по Україні*	3470,1	4207,3	5187,3	1717,2	149,5
у Вінницькій області*	2820,8	3406,9	4196,4	1375,6	158,9
мінімальна	1218,1	1271,3	1438,5	220,4	118,1
Відношення середньої заробітної плати по підприємству до ..., %: України	89,8	85,0	102,6	x	x
Вінницької області	110,4	104,9	126,8	x	x
мінімальної	2,6 рази	2,8 рази	3,7 рази	x	x

* Середньорічне значення визначено на основі даних у додатку А і Б.

Розмір середньої заробітної плати по підприємству обчислювався як середнє арифметичне значення, виходячи із фонду основної заробітної плати. І як видно з табл. 2.7, у 2016 р. вона становила 5321,4 грн., що на 70,8% більше, ніж у 2014 році. Звичайно, це є позитивною тенденцією, особливо в контексті того, що розмір середньомісячної заробітної плати у СТОВ «Злагода» не нижче аналогічного показника загалом по Україні, а навіть на 26,8% більше ніж по Вінницькій області та у 3,7 рази – в порівнянні з мінімальними гарантіями в Україні.

Звичай, до рівня «європейських» зарплат ще дуже далеко, але все ж таки позитивна тенденція в цьому напрямі, тобто збільшення доходу, забезпечують працівникам можливість краще задовольняти потреби. В той же час, для роботодавця підвищення заробітної плати зменшує плінність кадрів, зміцнює трудовий колектив, скорочує витрати на пошук та підготовку працівників, а при необхідності дає можливість залучити до найбільш кваліфіковану робочу силу. В результаті збільшення витрат роботодавця на оплату праці обов'язково компенсується зростанням продуктивності праці та обсягів виробництва.

Останнім часом актуальним стало питання гендерної нерівності та її вплив на оплату праці. Згідно Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», гендерна рівність – це рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дозволяє особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства [4]. Це поняття включає рівність чоловіків та жінок перед законом, на ринку праці (рівність в отриманні винагороди за рівнозначну працю та в доступі до економічних ресурсів), а також рівних можливостей щодо вираження своїх інтересів незалежно від статі. Тобто, жінки та чоловіки повинні користуватися однаковим суспільним статусом, мати однакові умови для реалізації всіх прав людини, однакові можливості робити внесок у національний політичний, економічний, соціальний розвиток та користуватися його результатами [5].

Здійснимо гендерну оцінку матеріального стимулювання працівників у СТОВ «Злагода» (табл. 2.8).

Як видно з даних табл. 2.8, у товаристві спостерігається гендерний розрив в оплаті праці: так у 2016 р. середня заробітна плата чоловіків була 3,4 рази більшою. Однією із причин цього може бути те, що саме жінки найчастіше працюють неповний робочий день, іншою – керівні посади переважно обіймають чоловіки, де заробітна плата значно вища.

Але, гендерний розрив в оплаті праці на підприємствах спостерігається і у країнах ЄС, і навіть жінки, які обіймають керівні посади, в середньому заробляють на 23% менше, ніж чоловіки-керівники [3].

Таблиця 2.8

Гендерна оцінка матеріального стимулювання працівників
у СТОВ «Злагода»

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилен- ня (%)
Фонд оплати праці, тис. грн.: чоловіків	1539,5	1652,3	2450,9	159,2
жінок	153,5	350,6	448,5	2,9 рази
Середня заробітна плата, грн.: чоловіків	3773,3	5099,7	7855,4	2,1 рази
жінок	1599,0	1826,0	2335,9	146,1
Відносна різниця між заробіт- ною платою чоловіків і жінок	2,4 рази	2,8 рази	3,4 рази	x

Важливою умовою дієвого впливу засобів стимулювання на поведінку працівників є очікування, що саме активність призведе до задоволення певних їхніх потреб. Якщо зусилля, що докладаються будуть занадто високими чи навпаки – мотиваційний ефект до трудової активності зникне (згадаємо про положення теорії очікувань В. Врума), що негативно відіб'ється на продуктивності праці, яка є безперечною умовою прогресу і розвитку виробництва. І систематичне зростання продуктивності праці має

пріоритетне значення для підвищення фінансової ефективності господарської діяльності підприємства.

Оцінимо вплив існуючого механізму стимулювання на трудову активність і продуктивність праці у СТОВ «Злагода» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка впливу механізму стимулювання на продуктивність праці
у СТОВ «Злагода»

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення	
				+/-	%
Отримано виручки від реалізації продукції: на 1-го працівника, тис. грн.	293,9	477,6	771,4	477,5	2,6 рази
на 1 люд.-год. відпрацьованого часу, грн.	159,2	278,5	436,0	276,8	2,7 рази
Трудомісткість товарної продукції, люд.-год.	6,3	3,6	2,3	-4,0	36,5
Середньорічний фонд оплати праці, тис. грн.:					
1-го загального працівника	40,3	46,6	69,0	28,7	171,2
1-ї жінки	19,2	21,9	28,0	8,8	145,8
Оплата 1 люд.-год. робочого часу, грн.	20,3	24,9	35,5	15,2	174,9
Зарплатомісткість товарної продукції, грн.	127,2	89,8	82,8	-44,4	65,1

Зростання продуктивності праці означає збільшення кількості продукції, виробленої за одиницю витраченого часу (тобто економію робочого часу). І як видно з табл. 2.9 у товаристві значно підвищилась продуктивність праці, оскільки в 2016 р. в порівнянні з 2014 р. у 2,7 рази збільшився обсяг виручки в розрахунку на 1 люд.-год. відпрацьованого часу. Той же факт підтверджує і динаміка показника «трудомісткість товарної продукції», оскільки для отримання 1 тис. грн. виручки у 2016 р. було витрачено 2,3 люд.-год., що на 4 люд.-год. менше ніж у 2014 році.

Звичайно, логічною закономірністю при підвищенні продуктивності праці, є збільшення розміру матеріальної винагороди працівників і, як

видно з табл. 2.9, у 2016 р. оплата 1 люд.-год. робочого часу була більшою на 15,2 грн. (на 74,9%), ніж у 2014 році, а середньорічний фонд оплати праці одного працівника збільшився на 71,2%.

Але все ж таки, найбільш об'єктивну оцінку ефективності механізму стимулювання можна здійснити за показником «зарплатомісткість продукції»: позитивною тенденцією є його зниження у динаміці, але при умові, що воно супроводжується випереджаючим (або хоча б відповідним) зростанням продуктивності праці. І, як видно з табл. 2.9, у СТОВ «Злагода» спостерігається чітка закономірність зниження зарплатомісткості продукції (на 34,9%) у міру підвищення розміру виручки (в розрахунку на 1 люд.-год.) у 2,7 рази.

«Повну картину» щодо ефективності механізму стимулювання видно, розрахувавши індекс зарплатомісткості ($I_{зм}$) продукції за формулою [15]: $I_{зм} = I_z / I_n$, де I_z – індекс середньої заробітної плати, I_n – індекс продуктивності праці, динаміка яких подана на рисунку 2.4.

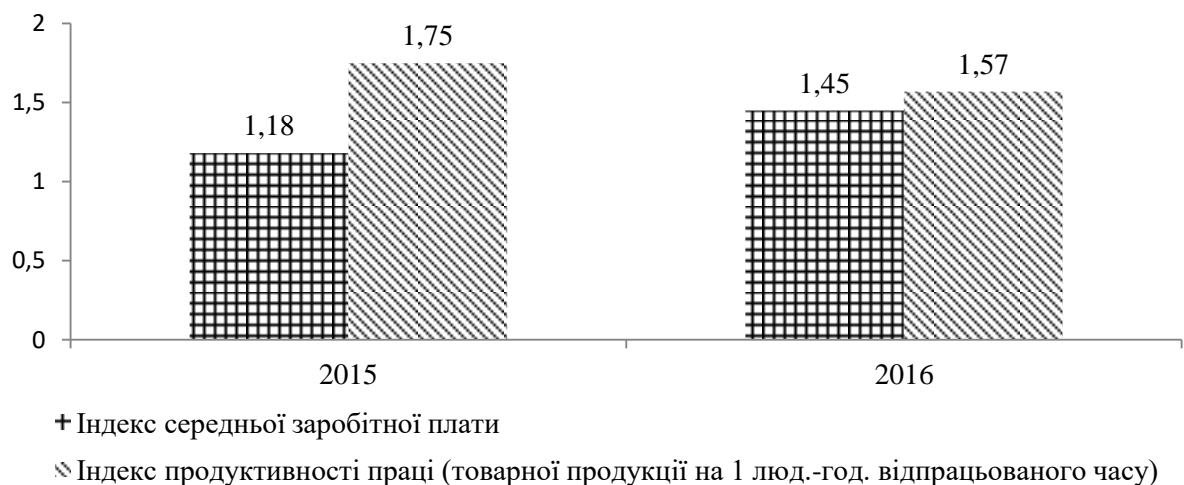


Рис. 2.4. Взаємозв'язок між продуктивністю праці та середньою заробітною платою у СТОВ «Злагода»

Так, у 2015 р. $I_{зм}$ був на рівні 0,67, а у 2016 р. – 0,92. Відповідно, у СТОВ «Злагода» спостерігається позитивна тенденція витрачання коштів на оплату праці, оскільки $I_n > I_z$, а відповідно $I_z < I_n$.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Адаптація європейських моделей мотивації працівників на підприємствах України

Дослідження особливостей мотивації персоналу на підприємствах в країнах Західної Європи дають підставу стверджувати, що дотепер не існує найбільш оптимальної моделі мотивації, яка могла б підійти усім без виключення підприємствам [51]. Європейський досвід може послужити лише базою для розробки власних способів та інструментів мотивування персоналу на підприємствах України, в тому числі сільськогосподарських.

Характерною особливістю сучасних систем мотивування на Заході є поширення заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва. У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника. Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов найму, так і регулярну оцінку заслуг безпосередньо в процесі трудової діяльності [51].

Особливе місце в європейських моделях мотивації займає нематеріальна складова, що здійснюється за двома напрямками. Перший напрямок полягає у створенні довірчих відносин між керівником і підлеглими, що досягається встановленням спільних цінностей. При цьому кожному працівникові по можливості підбирається найбільш цікава, змістовна, посильна робота з урахуванням його психологічних особливостей. Також працівники мають право брати участь у прийнятті

рішень з різних актуальних питань діяльності. Нематеріальна мотивація персоналу в західноєвропейських країнах має свої особливості. Вони полягають в активній участі персоналу у власності, прибутках та прийнятті рішень. Так, в Австрії, Данії, Голландії, Люксембурзі, Швеції законодавчо закріплено участь робітників у радах директорів компаній з правом голосу. Працівники компаній Франції мають своїх представників у радах директорів, але без права голосу в прийнятті рішень [52].

В Україні ж основним мотивуючим фактором працівників є отримання гарантованої заробітної плати. Саме тому, вітчизняні керівники, як правило розглядають систему мотивації як інструмент, що базується на персональних виплатах працівнику, тобто процес мотивації зводиться лише до використання матеріальних методів. При цьому керівники вважають, що даний елемент є основним і повинен задовольнити всі потреби працівників в мотивації. В той же час не варто ігнорувати методи нематеріального стимулювання, використання яких набуває особливої актуальності в умовах обмежених ресурсів.

Порівняльний аналіз механізмів мотивації персоналу вітчизняних підприємств та підприємств країн Західної Європи 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. При цьому майже не застосовується участь у прибутках та капіталі, що є дуже популярним методом в інших країнах [51].

Отже, можна стверджувати, що сьогодні механізм мотивації та стимулювання персоналу на українських підприємствах є не ефективним, оскільки не відповідає завданням соціально-економічного розвитку країни. Складна ситуація в усіх сферах соціально- економічного життя в Україні породжує фактори протидії розвитку мотивації. Серед мотивів трудової діяльності переважають короткострокові цілі та ціннісні орієнтації. Люди прагнуть отримати блага зараз, негайно, пріоритетними стають особистий та

груповий егоїзм. Втрата традиційних ціннісних орієнтирів у сфері праці, її престижу призводить до того, що все більше людей не бачить реальних можливостей отримання благ за рахунок чесної праці й надає перевагу іншим шляхам забезпечення добробуту, зазвичай неформальним і незаконним [53].

Необхідно спрямувати зусилля на створення такої системи мотивації праці на вітчизняних підприємствах, яка б визначалася соціальним самопочуттям людини, її добробутом, відчуттям справедливості, тобто суб'єктивною оцінкою індивідом успішності свого буття. На жаль, більшість українців щороку вважають себе ще біднішими, відчувають соціальний дискомфорт, страх за майбутнє.

На відміну від української європейська модель мотивації праці виходить з того, що в її центрі знаходиться людина зі своїми інтересами як вільна особа, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Ця система характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Західні дослідники прийшли до висновку, що гармонійна комбінація із стимулювання праці і соціальних гарантій є однією з найоптимальніших моделей, коли небудь відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії [33].

Розглянувши деякі європейські моделі мотивації, можна виділити те спільне, що їх всіх об'єднує – це їх ефективність, про що можна судити по рівню економічного розвитку країн, де вони запроваджені [53].

Німецька модель мотивації праці виходить із того, що в центрі уваги держави та фірми перебуває людина з її інтересами як вільна особа, що водночас визнає свою відповідальність перед суспільством, тобто розуміє інтереси суспільства і чітко визначає своє місце у виробництві та суспільстві. Соціальна справедливість і солідарність – помітні риси соціально ринкової економіки Німеччини.

Французька модель характеризується більшою різноманітністю економічних важелів, які включають стратегічне планування і стимулювання конкуренції та гнучку систему оподаткування. Оцінка праці трудового потенціалу має багатofакторний характер, що стимулює якість праці.

Особливістю мотивації праці у Великобританії є широке поширення партнерських відносин між підприємцями і робітниками. Це виявляється в активній участі персоналу у власності, прибутку і прийнятті рішень на підприємствах. У Великобританії існує дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку: грошова і акціонерна, що припускає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, передбачається можливість застосування системи зарплати, що повністю залежить від прибутку фірми.

Шведська модель мотивації праці трудового потенціалу побудована на принципах солідарної заробітної плати (однакова оплата за однакову працю незалежно від результатів роботи підприємства, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати). Така політика, з одного боку, стимулює постійне оновлення основного капіталу, а з другого – веде до структурної перебудови економіки, скорочення або і ліквідації збиткових виробництв.

Польська модель спрямована на підвищення ефективності виробництва за одночасного обмеження доходів населення і надання соціальної допомоги малозабезпеченим верствам населення, що сприяє подоланню кризових явищ в економіці та організації виробництва конкурентоспроможної продукції. Така модель мотивації праці трудового потенціалу стала можливою внаслідок встановлення в суспільстві національної єдності усіх політичних угруповань і готовності населення країни йти на певні жертви заради майбутніх економічних і соціальних здобутків. Але за такої моделі в країні буде спостерігатися «відтік умів», спричинений втомленістю затяжним «перехідним періодом до розвитку національної економіки», бажанням людей «жити зараз» та мати певні матеріальні блага сьогодні, а не у майбутньому.

Для України скопіювати повністю будь-яку модель неможливо через суттєві відмінності у свідомості, ціннісних орієнтаціях, трудовій поведінці населення в Україні й європейських країнах. Можливість адаптації європейських моделей мотивації залежить не лише від бажання керівництва, а й від економічної ситуації в країні, фінансових можливостей підприємства, менталітету тощо. Крім того, таку можливість удосконалення мотиваційного механізму треба розглядати окремо для кожного підприємства, враховуючи специфіку його діяльності. Тому доцільним є запозичення основних елементів європейських моделей мотивації, котрі більш підходять для підприємств України.

Дослідження у цьому питанні [53] показали, що найбільш адаптованою може стати англійська та французька моделі. Це пояснюється тим, що вони поєднують різноманітну кількість мотиваційних важелів і їх легше застосувати на вітчизняних підприємствах. Участь у прибутках компанії, за англійською моделлю, суттєво підвищить зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності, внаслідок чого зросте продуктивність та ефективність праці. Однак, можуть виникати певні труднощі у вимірюванні обсягу роботи кожного працівника (якщо це не виробниче підприємство) та його вкладу у загальний результат. Також не кожен працівник може вкласти свої кошти у цінні папери компанії.

Схожа до англійської, французька модель також передбачає виплати заробітної плати залежно від обсягів виконаної роботи та участь працівників у прибутках компанії. Перевагою французької моделі є те, що вона дозволяє підприємству легше переносити кон'юнктурні коливання, що дуже важливо для українських підприємств, які змушені працювати у нестабільному ринковому середовищі. Недоліком цієї моделі є те, що її можна застосовувати тільки на великих підприємствах. Також її впровадження може ускладнювати система оподаткування, що діє в Україні.

Шведську та німецьку моделі важко буде адаптувати, адже українські підприємства не готові до довічного найму робітників, високих

соціальних гарантій та погодження зі всіма схожими підприємствами про однакову заробітну плату.

Розвиток же підприємств в Україні неможливий без впровадження нових, сучасних систем мотивації працівників. У зв'язку із цим виникає необхідність створення такої моделі мотивації, яка буде враховувати особливості національної економіки, політичної ситуації в країні, ментальні особливості та національні традиції. Крім того важливим моментом є врахування специфіки функціонування кожного окремо взятого суб'єкта господарювання, тому підприємства повинні самостійно розробляти свою мотиваційну систему відповідно до обраної стратегії розвитку.

3.2. Підвищення результативності матеріальної мотивації персоналу у СТОВ «Злагода»

Видатний менеджер минулого століття Лі Якокка стверджував, що висока ефективність буде за умови високої заробітної плати, оскільки матеріальна вмотивованість є тим «пальним», яке «запускає» економіку.

Взаємозв'язок між зростанням заробітної плати, продуктивністю і доходами підприємства схематично показано на рис. 3.1 [31, с. 55].

З іншої, зацікавленість персоналу в результатах своєї праці в значній мірі пов'язана з діяльністю підприємства, оскільки вона формує відчуття приналежності до спільної справи та відповідної значущості працівника на підприємстві. Відповідно, мотивація повинна бути напряму пов'язана з результатами господарської діяльності підприємства, тобто залежати від того, на скільки успішно працює підприємство і на скільки конкурентоспроможною є вироблена продукція [14]. А це можливо при використанні систем участі працівників у доходах підприємства, тобто розподілі між ними і підприємством прибутку, який було отримано в результаті підвищення продуктивності або якості праці.

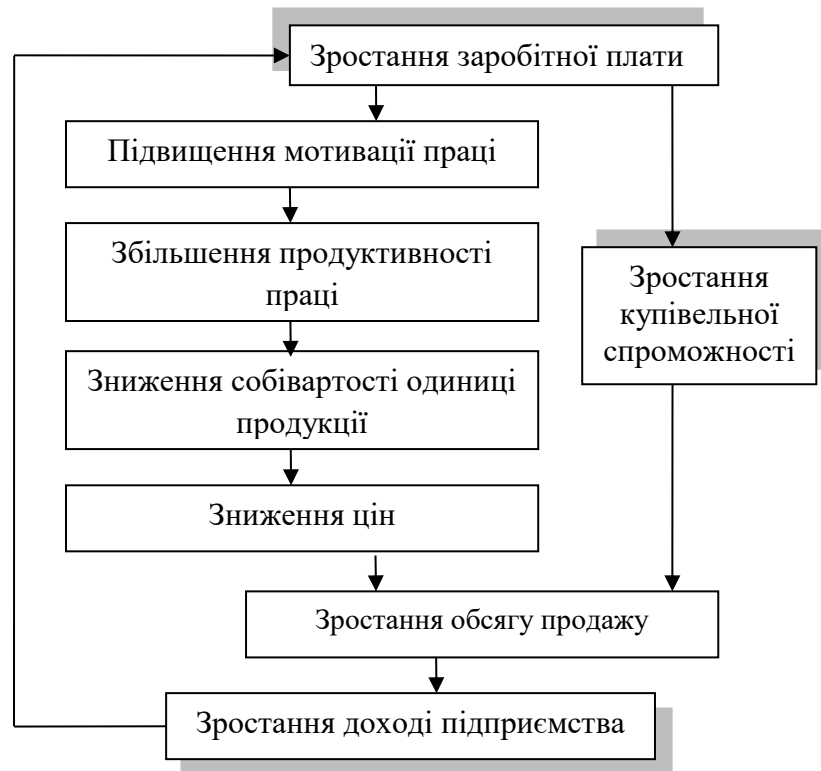


Рис. 3.1. Взаємозв'язок між зростанням заробітної плати, продуктивністю і доходами підприємства

Відомі три основних систем участі працівників у прибутках підприємства [18, с. 140]: система Скенлона (Scanlon plan), система Ракера (Rucker plan) і система Імпрошеар (Improshare – Improved Productivity Sharing Plan) (рис. 3.2).

Система Скенлона ґрунтується на розподілі між працівниками і компанією економії витрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення ефективності праці. Ця економія розподіляється в пропорції від 1 до 3 між компанією і працівниками. Наприклад, економія склала 10 000 гривень. При пропорції 1:3 ця сума ділиться на $1+3=4$ частини ($10000/4=2500$). Одна частина (2500 гривень) – йде компанії, інші 3 частини ($2500 \times 3=7500$ гривень) – працівникам. За своєю суттю ця система спрямована на зниження частки витрат на заробітну плату в розрахунку на одиницю продукції, забезпечення випереджаючих темпів зростання

продуктивності праці стосовно зростання заробітної плати, а отже, вона є найприйнятнішою для підприємств, де частка «живої» праці висока [19].

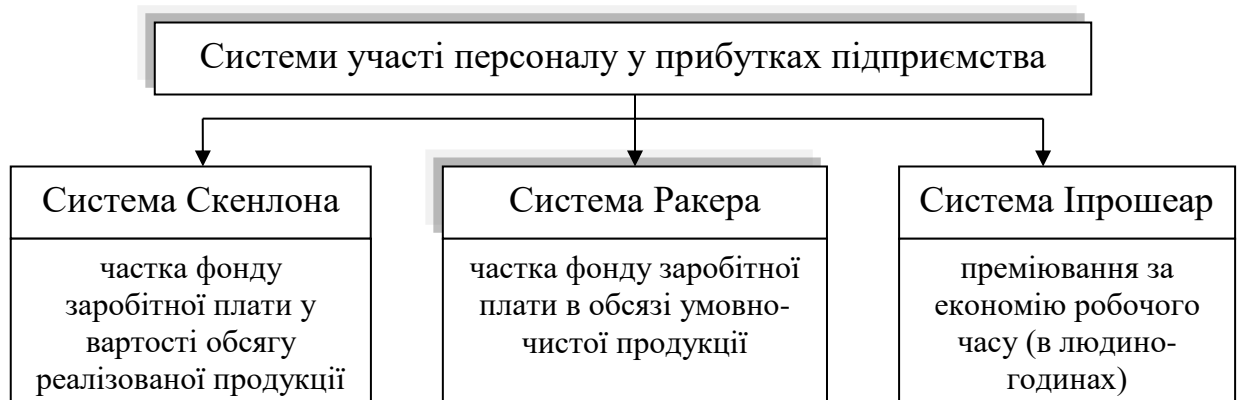


Рис. 3.2. Матеріальна мотивація працівників на основі різних систем їх участі у прибутках підприємства

Як і будь-яка інша система участі працівників у розподілі прибутку, система Скенлона пропонує активне залучення рядових працівників до управління, особливо до визначення шляхів підвищення продуктивності праці. Сам винахідник системи, Джозеф Скенлон, вірив, що робітники змогли б, якщо їх належним чином стимулювати, надати масу інформації керівництву про те, як підвищувати ефективність роботи підприємства.

Система Ракера ґрунтується на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно-чистої продукції в розрахунку на одну гривню заробітної плати. Застосування цієї системи передбачає встановлення так званого стандарту Ракера – частки фонду оплати праці в обсязі умовно-чистої товарної продукції. Обсяг умовно-чистої продукції – це різниця між обсягом продажу і витратами (включаючи фінансові). Потім визначається частка фонду заробітної плати в обсязі умовно-чистої продукції (так званий «стандарт Ракера»). Визначається він, зазвичай, як середня величина за ряд років. У компанії «Едді-Ракер-Никедд», де вперше була застосована система Ракера, цей стандарт склав 50%. Виявлено, що в багатьох компаніях США стандарт Ракера приблизно такий же (45-55%,

якщо рахувати всі витрати на заробітну плату). Ще одна особливість у тому, що цей стандарт досить стійкий у часі [19].

Продуктивність праці визначається як розмір умовно-чистої продукції в розрахунку на одну гривню заробітної плати, і підвищення продуктивності стимулюється, таким чином, на основі зниження частки заробітної плати в обсязі умовно-чистої продукції.

Розмір преміального фонду визначається наступним чином: фактичний обсяг умовно-чистої продукції множать на «стандарт Ракера». З розрахованої величини виключається фактично виплачена працівникам заробітна плата. Сума, що залишилась, розглядається як результат підвищення ефективності виробництва, і значна її частка спрямовується на преміювання персоналу. Для визначення розміру премій конкретним працівникам до уваги беруть переважно якісні показники їхньої діяльності.

Система Інпрошеар заснована на преміюванні працівників за економію робочого часу (в людино-годинах), затраченого на виробництво заданого обсягу продукції (виконання запланованих робіт) [18, с. 141]. Ця система істотно відрізняється від інших систем участі у прибутку, отриманого за рахунок підвищення продуктивності. Результати підвищення продуктивності вимірюються не в гривнях, а в одиницях витрат робочого часу (люд.-год.). Спочатку визначається базовий норматив – кількість люд.-год. робочого часу, необхідного для виробництва одиниці продукції (загальна кількість відпрацьованих люд.-год. робочого часу ділиться на кількість одиниць виробленої продукції). Потім фактична кількість люд.-год. робочого часу, витраченого на випуск одиниці продукції в поточному періоді, зіставляється з базовим нормативом. Якщо фактична кількість люд.-год. менше базового нормативу, працівникам виплачується премія. Але при використанні цієї системи необхідно пам'ятати, що базові нормативи визначаються при досягнутому технічному рівні виробництва, і будь-яка серйозна технічна реконструкція виробництва потребує перегляду цих нормативів, що потребує додаткових матеріальних витрат.

Отже, для підвищення продуктивності праці і, відповідно, збільшення фінансових надходжень до СТОВ «Злагода», необхідно вдосконалити систему мотивації і, перш за все, її матеріальну складову.

Визначимо потенційно-можливу середньомісячну заробітну плату у СТОВ «Злагода», використовуючи систему Ракера (табл. 3.1).

Спочатку визначимо розмір умовно-чистої товарної продукції (УЧТП), який обчислюється за формулою: $УЧТП = ТП - М$, де $ТП$ – товарна продукція, тис. грн., $М$ – матеріальні витрати, тис. грн.

Таблиця 3.1

Розрахунок потенційно-можливої середньомісячної заробітної плати у СТОВ «Злагода» на основі системи «стандарт Ракера»

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення	
				+/-	%
Товарна продукція, тис. грн.	12345,5	20539,3	32399,5	20054,0	2,6 рази
Матеріальні витрати, тис. грн.	4487,0	6517,0	10033,9	5546,9	2,2 рази
Умовно-чиста товарна продукція (УЧТП), тис. грн.	7858,5	14022,3	22365,6	14507,1	2,8 рази
Темп зростання УЧТП, %	-	178,4	159,5	х	х
Фонд оплати праці, тис. грн.	1693,0	2002,9	2899,4	1206,4	170,8
Темп зростання фонду оплати праці, %	-	118,3	144,8	х	х
Частка фонду оплати праці в обсязі УЧТП, %	21,5	14,3	13,0	-8,5	х
Потенційно-можливий фонд оплати праці ¹ , тис. грн.	2357,6	4206,7	6709,7	4352,1	2,8 рази
Потенційно-можлива середня заробітна плата:					
грн.	4677,8	8152,5	13312,9	8635,1	2,8 рази
євро ²	248,8	322,2	491,2	242,4	197,4

¹ 30% від розміру умовно-чистої товарної продукції.

² курс гривні НБУ станом на 01.12 відповідного року: 18,8 євро – 2014 р., 25,3 євро – 2015 р., 27,1 євро – 2016 рік.

Як видно з даних в табл. 3.1, розмір *УЧТПП* у 2016 р. збільшився у 2,8 рази в порівнянні з 2014 р., а фонд оплати праці – лише на 70,8%. Це є свого роду диспропорційністю, оскільки матеріальна винагорода працівників повинна зростати при покращенні фінансових результатів господарської діяльності підприємства; лише за таких умов можливе розкриття потенційних можливостей працівників і підвищення їхньої трудової активності.

Потім визначимо частку фонду оплати праці в обсязі *УЧТПП*, що і є так званим «стандартом Ракера». В ідеалі він має дорівнювати 45-55% від *УЧТПП* для підприємств, які функціонують у стабільних економічних умовах. І оскільки українські підприємства функціонують в умовах економічної нестабільності, даний «стандарт» доцільно зменшити до рівня 30%. Але, як видно з табл. 3.1, частка фонду оплати праці в обсязі *УЧТПП* у 2016 р. знаходиться лише на рівні 13%, що на 8,5% менше, ніж у 2014 р. і на 17% – в порівнянні з адаптованим «стандартом Ракера».

Після розрахунку потенційно-можливої середньомісячної заробітної плати у СТОВ «Злагода» (табл. 3.1) бачимо, що вона у 2016 р. в 2,5 рази більше ніж фактична, і становить 13312,9 грн. (або 491 євро). І навіть за таких умов її розмір є значно нижчим, якщо порівнювати хоча б із мінімальним розміром зарплати у країнах-членів ЄС (рис. 3.3). Крім того, звернемо увагу на той факт, що розмір мінімальної заробітної плати у країнах-членах ЄС становить на рівні 45-55% від середньої зарплати [54].

Станом на 1 січня 2017 р. у 22 з 28 країн-членів Європейського Союзу (ЄС) встановлений національний мінімальний розмір зарплати, в той час, як у Данії, Італії, Австрії, Фінляндії, Швеції та на Кіпрі його не встановлено [20].

На рис. 3.3 представлено порівняння фактичної і потенційно-можливої середньої заробітної плати у СТОВ «Злагода» із розміри мінімальної заробітної плати країн-членів ЄС.

Серед вказаних 22 країн-членів ЄС рівень мінімальної зарплати коливається від 235 євро в Болгарії до 1999 євро в Люксембурзі. Іншими словами, найвищий рівень мінімальної зарплати в ЄС майже в 9 разів

перевищує найменший рівень. В той же час розмір фактичної середньої заробітної плати у СТОВ «Злагода», знаходиться на рівні 196 євро.

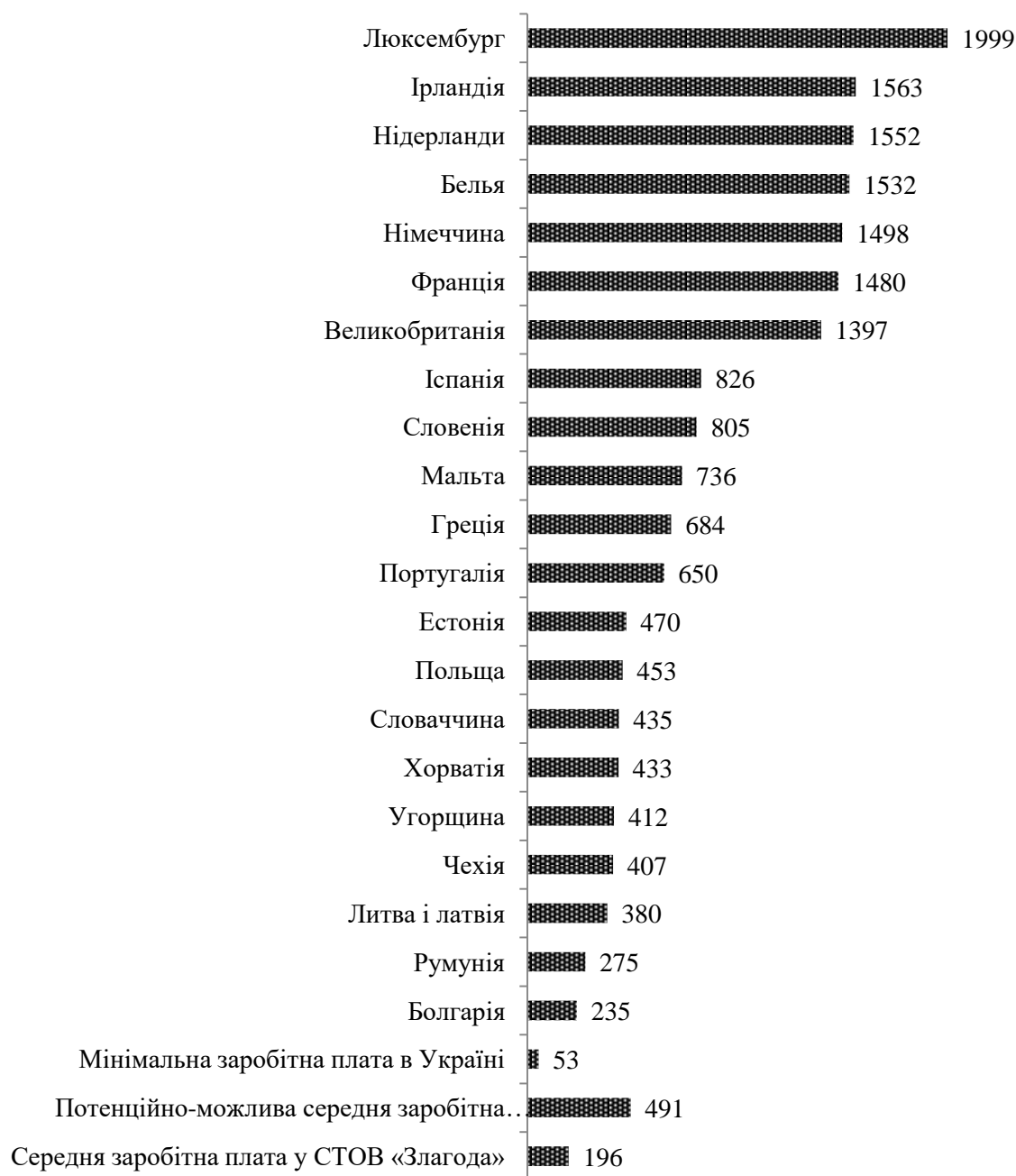


Рис. 3.3. Порівняння фактичної і потенційно-можливої середньої заробітної плати у СТОВ «Злагода» (Україна) із розміри мінімальної заробітної плати країн-членів ЄС, 2016 рік

Однак відмінності у рівнях мінімальної зарплати серед країн ЄС є значно меншими, якщо врахувати різницю в рівні цін. Наприклад, в

Люксембурзі він в три рази вищий, ніж у Болгарії. Відповідно, мінімальні зарплати в країнах з відносно низьким рівнем цін стають вищими з врахуванням паритету купівельної спроможності, а мінімальні зарплати в країнах з відносно високим рівнем цін стають дещо нижчими: за паритетом купівельної спроможності рівень мінімальної зарплати становить 501 євро в місяць в Болгарії і 1659 євро в Люксембурзі [20].

Враховуючи низький рівень оплати праці в Україні, нагальним питанням сьогодення є знаходження джерел підвищення фактичної заробітної плати до реальної вартості робочої сили, особливо за сучасних умов, коли ціни на переважну більшість товарів та послуг досягають рівня європейських цін, на відміну від ціни робочої сили.

Крім того, по-перше, високий рівень заробітної плати сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу роботодавець має можливість скоротити витрати на його найм і навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища за середній рівень.

3.3. Соціальний пакет як інструмент підвищення мотивації до трудової діяльності працівників підприємства

Одним з видів матеріальної мотивації є соціальна мотивація, яка передбачає надання соціального пакета. Конкурентна соціальна політика вказує на те, що керівництво підприємств не лише прагне до максимізації прибутку, а й надає важливого значення соціальному забезпеченню

найманих працівників, створенню гідних умов праці, збереженню і збагаченню людського капіталу.

Соціальний пакет – це надання працівникам певних благ у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій понад фіксованої заробітної плати.

Соціальний пакет поєднує в собі конкурентний і компенсаційний пакети й охоплює передбачені законодавством блага, які роботодавець надає працівнику понад гарантії. Узагальненому вигляді зміст конкурентного пакета можна представити як сукупність чотирьох блоків: забезпечення здоров'я; розвиток корпоративної культури, навчання, підвищення кваліфікації; відпочинок і розваги; мотивація праці. Компенсаційний пакет охоплює відшкодування особистих витрат, пов'язаних із роботою (на мобільний зв'язок, транспорт, оренда або придбання житла в іншому місті та інше) [37].

Отже, соціальний пакет, окрім вирішення базових потреб персоналу таких, як: житлові, потреби в харчуванні, охороні здоров'я, відпочинку та інші, як інструмент мотивації включає в себе наступні потреби:

- ✓ надання можливості підвищення кваліфікації;
- ✓ подарунки до урочистих подій;
- ✓ організація корпоративних свят і відпочинку;
- ✓ оплата корпоративного одягу;
- ✓ надання службового транспорту;
- ✓ оплата користування службовим мобільним телефоном;
- ✓ публічні подарунки відповідно до досягнутих успіхів;
- ✓ оплата навчання дітей співробітників у навчальних закладах;
- ✓ оплата відпочинку дітей співробітників у таборах.

Забезпечення працівникам соціальними пакетами дає змогу роботодавцю досягати таких цілей [36]:

- сформувати позитивний імідж і бренд роботодавця на ринку праці;

- узагальнення особистих цілей співробітника у відповідність зі стратегічними планами організації;
- орієнтувати працівників на підвищення продуктивності праці, поліпшення результатів діяльності;
- залучити і утримати компетентних працівників, знизити плинність;
- поліпшити результати праці за рахунок посилення мотивації працівників та зменшення кількості захворювань;
- контролювати витрати на робочу силу;
- оптимізувати витрати на соціальне забезпечення працівників, отримати податкові пільги, зменшити непередбачувані фінансові витрати;
- поліпшити якість трудового життя, матеріальний добробут найманих працівників і членів їхніх родин;
- підвищити якісні параметри людського капіталу;
- поліпшити соціально-психологічний клімат в організації.

Склад соціального пакету повинен періодично переглядатися. Окремі опції з них можуть надаватися на постійній основі. Це питання має розглядатися окремо на кожному підприємстві, в залежності від того, яку компенсаційну та мотиваційну політику воно проводить. Такий підхід забезпечує вітчизняним підприємствам можливість побудувати ефективно функціонуючу систему мотивації персоналу.

Для вдосконалення системи мотивації персоналу СТОВ «Злагода» доцільно, перш за все, визначити основні положення розробки, впровадження та надання соціального пакета:

- 1) нарахування і надання опцій соціального пакету проводиться на підставі наказу головної керівної особи підприємства;
- 2) надання робітникам опцій соціального пакету проводиться за завчасно встановленими показниками, може проводитися як за місяць, квартал, рік, так і за фактом досягнення певних результатів праці;
- 3) кількість та розмір опцій повинен бути пов'язаний з обсягом економічних вигід, який працівник приніс підприємству;

4) усі витрати на надання опцій соціального пакету працівникам включаються до складу витрат за відповідними видами діяльності та видами витрат згідно податкової і облікової політики підприємства. Для цього може створюватися резервний фонд споживання, який формується шляхом перерахування сум чистого прибутку в кінці звітної року підприємства;

5) усі бали соціального пакета нараховуються за виконання кожного показника окремо та при невиконанні основної умови надання опцій соціального пакета він не виплачується повністю;

6) керівник підприємства має право в індивідуальних випадках збільшувати опції соціального пакету за особливі результати за встановленими показниками, але не більше ніж на певну фіксовану величину;

7) керівник підприємства має право повністю або частково позбавити окремих працівників соціального пакету за виробничі помилки. Перелік виробничих упущень (прогули, поява на роботі в стані алкогольного або наркотичного сп'яніння, порушення правил техніки безпеки, пожежної безпеки, правил внутрішнього трудового розпорядку і таке інше), за які працівники можуть повністю або частково позбавлятися соціального пакету, повинен бути заздалегідь встановлений і бути загальнодоступним;

8) за кожною опцією соціального пакету повинні бути розроблені та затверджені локальні положення про нарахування балів за результати роботи. У положенні за кожною опцією соціального пакету повинні бути враховані особливості показників і умов виробничої діяльності, визначений конкретний круг премійованих за кожною з опцій соціального пакету, конкретизовані показники й умови надання опцій соціального пакету робітникам з урахуванням їхньої участі в діяльності підприємства. Вказані положення затверджуються директором (керівником) підприємства та є додатками до колективного договору.

В основу надання соціального пакету можна було б покласти традиційний підхід, коли працівники, що відносяться до одного ієрахічного рівня, мають право на однакові набори послуг, але він має

суттєвий недолік. Роботодавці відзначали, що подібні набори недостатньо впливають на мотивацію і показники роботи не досягає очікуваного рівня, оскільки їх окремі елементи мають різну цінність для різних працівників.

Але як ми вже з'ясували, існує тісний взаємоз'язок між індивідуалізацією системи мотивації праці персоналу й ефективністю діяльності підприємства. А оскільки діапазон заходів щодо індивідуалізації дуже широкий, то доцільно використовувати так званий «метод кафе», який являє собою варіант індивідуалізації складових системи мотивації праці. В основі методу є «меню» (набір послуг), в якому персоналу пропонують «різноманітні страви» (певні послуги). Добровільність вибору дозволяє оптимізувати ефективність мотивації і усуває необхідність у трудомісткому й дорогому оцінюванні індивідуальних винагород кожного працівника. Принцип вільного вибору соціальних послуг дасть можливість безперервної адаптації системи мотивації праці найманих працівників до їх персональних потреб і життєвих планів [37].

Тож до соціального пакета можуть входити різноманітні складові системи стимулювання праці. Працівники за бажанням можуть вибрати ті виплати або пільги, які більше за все їм потрібні, складаючи своєрідне «меню» і оновлюючи його відповідно до своїх цілей і потреб.

У світовій практиці виокремлюють три основні гнучкі програми, що формуються за принципом вільного вибору:

- програма «кафетерій», у якій працівникам організації пропонують деякий обов'язковий мінімальний набір виплат і послуг, а також можливість обирати додаткові послуги в межах встановленого ліміту;

- програма «буфет» надає право працівникові переглянути компенсаційний пакет, який він отримує на даний момент, у бік збільшення обсягу найважливіших для нього виплат і послуг за рахунок скорочення обсягу інших;

- програма «комплексні обіди» надає на вибір співробітникам декілька компенсаційних пакетів однакової вартості, але різних за складом.

Дані програми надають працівникам право вибирати з пропонованого працедавцем набору послуг саме ті, які найкраще відповідають їх потребам й інтересам. У більшості випадків вибір обмежений загальною вартістю набору. У багатьох програмах працівники можуть обирати виплати і послуги, вартість яких перевищує встановлений ліміт, самостійно оплачуючи це перевищення.

Варто зазначити, що працівник може відмовитися від соціальних послуг, які йому пропонуються і отримати винагороду за індивідуальні результати праці у грошовому вираженні, але в такому випадку дані кошти однозначно належатимуть до фонду оплати праці і відповідно будуть базою відрахування у державні фонди соціального страхування і обов'язково оподатковуватимуться податком на доходи фізичних осіб.

Однак, щоб витрати на персонал були дійсно ефективними, перш за все потрібно достеменно знати, що конкретно хочуть сьогодні одержувати працівники в обмін на свою працю. Запровадження обліку персональних потреб працівників і такої класифікації є передумовою ефективного управління відповідними витратами. Саме завдяки моніторингу потреб найманих працівників при відповідній реструктуризації витрат, є реальною можливість підвищити продуктивність праці.

Таким чином, умовами ефективності соціальних пакетів є персоніфікація з урахуванням актуальних у даний момент особистих потреб працівників і результатів їх індивідуальної праці. Ще однією умовою є сприйняття роботодавцями витрат спрямованих на додаткове стимулювання не як зобов'язання, а як інвестиції у персонал, від якого залежить фінансова стабільність компанії. Це дозволить соціальному пакету бути і мотиваційним, і захисним інструментом, що інтегрує методи матеріального та нематеріального стимулювання праці, а також включати систему заходів, що дають можливість задовольнити потреби працівників і безпосередньо вплинути на кінцеві результати діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Проволоцька О.М., Тузніченко О.В. Основні напрями оптимізації заплатомісткості продукції вітчизняних підприємств / О.М. Проволоцька, О.В. Тузніченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Вип. 6, Ч. 3. – С. 90-92.
2. Законопроект України від 03.10.2008 р. № 3254 «Про внесення змін до деяких законів України (щодо встановлення мінімальної частки заробітної плати у структурі собівартості продукції)». – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JF2IE00I.html
3. У країнах ЄС середня зарплата жінок на 23,4% менше, ніж у чоловіків // Європейська правда. – 2017. – 6 березня [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eurointegration.com.ua/news/2017/03/6/7062592/>
4. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 8 вересня 2005 р. № 2866-IV / Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua>.
5. Проблема гендерної нерівності та її вплив на відмінності оплати праці в Україні / Т.О. Галайда, В.Б. Васюта, М.К. Марченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3, Т. 3. – С. 69-72.
6. Жук О.С. Оцінка стану та структури активів підприємства / О.С. Жук // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. – 2016. – Вип. 3 (31). – С. 16-20.
7. Яровая Н.А. Теоретический анализ психологических особенностей мотивации персонала // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія: Психологія. – 2012. – Вип. 49. – С. 250-252.
8. Просянчук В.Л. Оцінка трудової активності як основа системи мотивації персоналу / В.Л. Просянчук, С.А. Ткаченко [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_177.pdf.

9. Гербут М. В. Формування мотивації трудової діяльності працівників підприємства / М.В. Гербут // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2004. – № 507.– С. 184-187.

10. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці. – 2008. – №4. – С. 32- 36.

11. Мажник Н.А., Білик І.Ю. Вплив фінансових факторів мотивації на ефективність управління персоналом / Н.А. Мажник, І.Ю. Білик // Бізнесінформ. – 2013. – №1. – С. 314-320.

12. Васюта В.Б., Вісіч В.В. Ефективність використання робочого часу на підприємстві / В.Б. Васюта, В.В. Вісіч // Економічний простір. – 2015. – № 95. – С. 180-188.

13. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення / Р. Муха // Галицький економічний вісник. – 2015. – № 1(48). – С. 82-93.

14. Горох О.В. Вплив організації оплати праці на збереження матеріальних витрат у сільськогосподарських підприємствах Харківської області / О.В. Горох // Вісник ХНАУ. – 2011. – № 12. – С. 60-68.

15. Гринів Б. Проблемні аспекти аналізу показників продуктивності праці і зарплатомісткості товарообігу підприємств торгівлі / Б.Гринів // Економічний аналіз. – 2012. – Вип. 11, Ч. 2. – С. 150-154.

16. Гончар В.В. Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємств / В.В. Гончар // Reporter of the Priazovskyi state technical university. – 2017. – № 33. – С. 101-108.

17. Грінько І.М. Оцінка ефективності імплементації методів мотивації праці в системі управління персоналом машинобудівних підприємств / І.М. Грінько // Вісник Хмельницького національного університету Серія: Економічні науки. – 2011. – №5, Т.1. – С. 102-105.

18. Безтелесна Л.І., Печенюк А.В. Управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників: монографія / Л.І. Безтелесна, А.В. Печенюк. – Рівне: НУВГП, 2016. – 198 с.

19. Мартиновський В.С., Філімончук Т.В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління персоналом хлібопекарського підприємства / В.С. Мартиновський, Т.В. Філімончук // Економіка харчової промисловості. – 2015. – № 1(25). – С. 49-52.

20. Мінімальна зарплата ЄС: від 235 євро в Болгарії до 1999 євро у Люксембурзі // Європейська правда. – 2017. – 12 лютого [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eurointegration.com.ua/news/2017/02/12/7061539/>

21. Іванова М.І., Варяниченко О.В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект / М.І. Іванова, О.В. Варяниченко // Економіка та право. – 2016. – № 2(44). – С. 83-87.

22. Германюк Н.В. Трудовий потенціал як фактор інноваційного розвитку підприємства / Н.В. Германюк // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2015. – №4. – С. 50-55.

23. Герасименко Ю.В. Соціометричне дослідження як інструмент управління колективом / Герасименко Ю.В., Яковенко Л.В. // Матеріали міжнародної научно-практичної конференції: Перспективні питання світової науки, Болгарія. – 2011. – Т.5 (Економіка). – С. 59-63.

24. Самборська О.Ю. Оплата праці як показник продовольчої безпеки населення та економічної стабільності держави / О.Ю. Самборська, Е.А. Кіреєва, Н.Ю. Островська // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012. – №4 (70). – С. 53-59.

25. Герасименко Ю.В., Підвальна О.Г. Менеджмент (базовий курс): навчальний посібник / Ю.В. Герасименко, О.Г. Підвальна. – Вінниця: ТОВ «Консоль». – 2017, 256 с.

26. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №1. – С. 103-112.

27. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.

28. Роббинз Стивен П., Коултер Мэри Менеджмент, 8-е издание: пер с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 1056 с.
29. Мнищенко О.О. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду стимулювання праці / О.О. Мнищенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 4. – С. 229-233.
30. Колот А.М. Мотивація персоналу. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.
31. Череп А.В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах / А.В. Череп // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 3. – С. 134-147.
32. Балан О.Д. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації, оплати та нормування праці / О. Д. Балан // АгроСвіт. – 2011. – № 17. – С. 20-25.
33. Закону України «Про оплату праці» [Електронний ресурс] // Професійна юридична система. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua>
34. Соціальний пакет як метод підвищення мотивації до трудової діяльності працівників підприємства / Н.П. Карачина, В.С. Зайкова, Л.І. Орищук // Економічний простір. – 2013. – № 71. – С. 173-182.
35. Мельникова К.В. Соціальний пакет як інструмент матеріальної мотивації // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014. – №1 (25). – С. 53- 61.
36. Савіна Н.Б., Самолюк Н.М. Механізм формування ефективного соціального пакета / Н.Б. Савіна, Н.М. Самолюк // Економіка, організація і управління підприємством. – 2011. – №4 (49). – С. 216-221.
37. Білик І.В. Особливості мотивації праці в аграрному секторі економіки України // Інноваційна економіка. – 2014. – №3. – С. 126-130.
38. Базалійська Н.П., В.В. Міщук Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві / Н.П. Базалівська, В.В. Міщук // Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського. – 2016. – Вип. 9. – С. 232-236.

39. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом / А.С. Устіловська // Молодий вчений. – 2017. – № 4.4. – С. 112-115.

40. Калініченко Л.Л. Комплексний підхід до мотивації персоналу банку / Л.Л. Калініченко // Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова. Економіка. – 2014. – Вип. 2/5, Т. 19. – С. 135-138.

41. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи / О.С. Власенко, Ю.В. Чарикова // Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського. – 2017. – Вип. 17. – С. 224-229.

42. Черкашина М.В., Науменко М.О. Напрями покращення мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах / М.В. Черкашина, М.О. Науменко // Економіка підприємства. – 2017. – № 58. – С. 170-179.

43. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства / Л.Г. Квасній, О.О. Солтисик, В.В. Федішин // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 11. – С. 233-237.

44. Соколенко В.А., Клищенко А.С. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / В.А. Соколенко, А.С. Клищенко // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – 2013. – № 69. – С. 83-87.

45. Климчук А.О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством / А.О. Климчук // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 135-141.

46. Штерма Т.В. Нематеріальна мотивація персоналу аграрних підприємств в умовах ринкової трансформації / Т.В. Штерма // Науковий вісник Чернівецького національного університету. Серія: Економіка. – 2008. – Вип. 367. – С. 95-98.

47. Шлійко А.В. Удосконалення мотиваційного механізму ефективності праці на підприємствах аграрної сфери економіки / А.В. Шлійко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6 (120). – С. 124-130.

48. Гомба Л.А. Мотиваційні важелі управління персоналом підприємства в системі його моніторингу / Л.А. Гомба // Менеджмент. – 2010. – № 3(21). – С. 111-118.

49. Желєзний М.Ф. Вдосконалення внутрішньогосподарського планування та матеріального стимулювання в аграрних формуваннях / М.Ф. Желєзний // Економіка та управління АПК. – 2016. – № 1-2. – С. 8-14.

50. Климчук А.О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах / А.О. Климчук // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 4, Т. 1. – С. 57- 60.

51. Фіщук Н.Ю., Василюха Н.В. Можливості адаптації міжнародних мотиваційних систем в національній практиці підприємств / Н.Ю. Фіщук, Н.В. Василюха // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 4. – С. 170-175.

52. Стрельбіцький П.А., Стрельбіцька О.П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П.А. Стрельбіцький, О.П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка. Серія: Економічні науки. – 2015. – Вип. 10. – С. 323-333.

53. Мінімальні зарплати в ЄС: в десяти країнах «мінімалка» нижча за 500 євро (інфорграфіка) [Електронний ресурс] / Уніан – інформаційне агентство. – Режим доступу: <https://www.unian.ua>

54. Zainuddin Suria Distributive fairness and motivation in participative budgeting setting = Справедливість і мотивація при формуванні бюджету за участю керівників всіх рівнів / Suria Zainuddin // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 1. – С. 292-299.

55. Энкельман Николаус Б. Власть мотивации. Харизма, личность, успех: пер. с немецкого. – М. ЗАО «Интерэкспрес», 2005. – 272 с.

56. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.