

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування системи стимулювання праці на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «Баядера Логістик», м. Київ)

Студента 2 курсу 4м групи

Спеціальності

073 «Менеджмент»

Спеціалізації

«Менеджмент організацій»

Анісімова

Сергія Миколайовича

Науковий керівник:

Кандидат технічних наук,

доцент

Безус

Алла Миколаївна

Гарант освітньої

Програми:

Доктор економічних наук,

професор

Федулова

Ірина Валентинівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність, поняття, компоненти та методичні підходи формування системи стимулювання праці на підприємстві.....	6
1.2. Методологічні аспекти формування системи стимулювання праці на підприємстві.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК».....	17
2.1. Аналіз процесу формування системи стимулювання праці на підприємстві.....	17
2.2. Оцінка ефективності стимулювання праці на підприємстві.....	29
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність обраної теми полягає в тому, що серед проблем, пов'язаних з удосконаленням механізму господарювання та конкурентоспроможності підприємств в сучасній Україні, особливо слід виділити проблему підвищення ефективності діяльності за рахунок людського фактора. У сфері використання трудових ресурсів величезну роль грає система стимулювання персоналу на підприємстві.

На сучасному етапі розвитку економіки абсолютно очевидно, що жодна система управління не зможе успішно функціонувати, якщо не включатиме в себе ефективну систему мотивації і стимулювання праці, що спонукає кожного робітника працювати продуктивно і якісно для досягнення конкретно поставленої мети. Основною метою процесу стимулювання є отримання максимальної віддачі від використання наявних людських ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

В українських підприємствах не приділяється належної уваги стимулюванню персоналу, комплексному використанню різних видів стимулів, як і застосуванню сучасних методів та інструментів оцінки ефективності стимулювання різних категорій працівників. Все це призводить до зниження ефективності мотивації та стимулюючого впливу на виробничу поведінку співробітників, а відповідно, до погіршення виробничих і фінансово-економічних показників діяльності організацій. У зв'язку з цим проблема формування ефективної системи стимулювання персоналу підприємства стає однією з найбільш актуальних.

Значний вклад у розвиток теорії мотивації, розробку й вдосконалення її прикладних аспектів внесли такі українські та російські вчені, як О. Амоша, А. Афонін, Д. Богиня, Н. Борецька, М. Ведерніков, Б. Генкін, В. Герчіков, В. Данюк, Г. Дмитренко, М. Дороніна, О. Єгоршін, В. Заболотна, А. Калина, А. Кібанов, В. Ковальська, А. Колот, Ю. Кокін, Г. Куліков, Е. Лібанова,

Г. Лозова, А. Маслов, О. Павловська, М. Пашута, М. Семикіна, В. Сладкевич, Г. Слезінгер, Н. Томчук-Пономаренко, М. Туган-Барановський, О. Турецький, Е. Уткін, О. Уманський та ін.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень, методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи стимулювання праці на підприємстві.

Досягнення мети обумовлено вирішенням наступних завдань:

- розкрити сутність поняття, компоненти та методичні підходи формування системи стимулювання праці на підприємстві;
- здійснити аналіз процесу формування системи стимулювання праці на підприємстві;
- провести оцінку ефективності стимулювання праці на підприємстві;
- запропонувати напрями формування системи стимулювання праці на підприємстві;
- здійснити впровадження формування системи стимулювання праці на підприємстві;
- проаналізувати економічну ефективність запропонованої системи стимулювання праці на підприємстві.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процеси формування системи стимулювання праці на підприємстві.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та використання системи стимулювання праці на ТОВ «Баядера Логістик».

Теоретичною основою та методологічною базою проведеного у роботі дослідження, є наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області управління персоналом, економіки праці, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання трудової діяльності. У ході дослідження, аналізу й узагальнення отриманих результатів, використано дані бухгалтерської і статистичної

звітності, результати анкетного обстеження експертів.

Інформаційною базою слугувала теоретична та практична інформація, отримана з останніх досліджень та публікацій вітчизняних й закордонних видань, статистичні дані, періодичні видання, електронні джерела мережі Internet, а також документи ТОВ «Баядера Логістик».

При проведенні дослідження використовувалися такі **методи**: структурно-логічний і семантичний аналіз; структурного групування; ситуаційного аналізу; вертикального і горизонтального аналізу; експертних і бальних оцінок, середніх і відносних величин.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті «Формування системи стимулювання праці на підприємстві», яка опублікована в збірнику наукових статей студентів, частина 1, 2018 рік (Додаток А).

Структура роботи. Робота викладена на 50 сторінках основного тексту, в тому числі містить 3 рисунка та 15 таблиць; 17 додатків, список використаних джерел нараховує 109 найменувань (в т.ч. Інтернет – ресурси).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, поняття, компоненти та методичні підходи формування системи стимулювання праці на підприємстві

Одним із найважливіших чинників ефективного функціонування сучасних організацій в умовах ринкової економіки є наявність стабільного, висококваліфікованого і мотивованого персоналу, здатного вирішувати завдання будь-якого рівня складності і досягати поставлених цілей.

Проблеми стимулювання праці персоналу завжди вважались актуальними в економічному розвитку, адже кожен з нас хоче працювати у нормальних умовах, отримувати як можна більшу заробітну платню, а працювати навпаки – менше. У силу цього постає задача перед керівництвом – знайти такий компроміс між умовами роботи та оплатою праці, який задовольняв би робітників в цілому. Тому, аналіз сутності стимулювання є важливим завданням та нагальною потребою як для керівництва так і для науковців.

У сучасних наукових дослідженнях немає однозначного трактування терміну «стимулювання праці», але зміст категорії здебільшого набув сталості (табл. 1.1).

Отже, здійснюючи аналіз думок різних вчених в даній галузі, нами запропоновано під стимулюванням праці персоналу розуміти організаційно-економічний механізм, який поєднує зовнішні чинники впливу на особистість, визначаючи її поведінку щодо досягнення особистісних цілей і цілей організації.

Стимулювання праці - це, перш за все, зовнішній мотив, спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу. Одночасно воно несе в собі і нематеріальну навантаження, що дозволяє працівнику реалізувати себе як

особистість і як працівника одночасно [8, с.339].

Таблиця 1.1

Дефініція поняття «стимулювання праці» в наукових дослідженнях

Джерело	Визначення поняття
1	2
Багісєв Н.	«процес інтенсифікації стимулів індивідуума або їх групи з метою активізації їх дій з ухвалення рішення про задоволення якоїсь потреби» [2]
Колот А.М.	«за допомогою благ - стимулів, які в свою чергу спонукають робітника до певної поведінки» [44, с.89]
Богущкий О. А.	«система заходів, направлена на підвищення продуктивності праці, поліпшення його якості і професійне зростання» [7, с.78]
Курманська В. Д.	«спонукання суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації» [54, с.26]
Машлякевич А. О.	«позиція, що привертає людину діяти цілеспрямованим чином; процес пробудження себе і інших людей до дій, що дозволяють досягти цілей організації» [62, с.182]
Мескон М.	«процес стимулювання самого себе і інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації» [64, с. 221]
Мочерний С.В.	«усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі» [68, с. 214]
Осіпова А. Ю.	«зовнішня спонук економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації, спонуки» [74, с.54]
Авчиренко Л.К. Матрусова Т.Н.	«процес впливу на людину за допомогою необхідного для неї зовнішнього предмету (дії), що спонукає людину до певних дій» [1,с.68], [61, с.14]

Джерело: систематизовано автором

Розглянемо структуру стимулювання праці (рис. 1.1.)

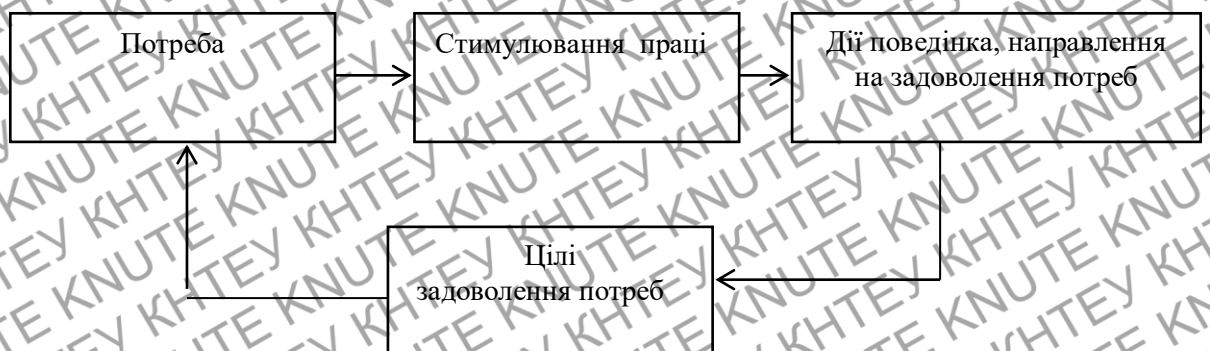


Рис.1.1. Структура стимулювання праці

Джерело: складено автором на підставі [94, с.98]

Добре спланована система стимулювання праці дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати об'єми продажу,

покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів, без особливо великих матеріальних затрат з боку компанії. Адже, коли працівник виконує свої посадові обов'язки із задоволенням і його цілі саморозвитку включають розвиток підприємства загалом, його коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів [7, с. 78].

Виділяють наступні функції стимулювання праці (рис.1.2).

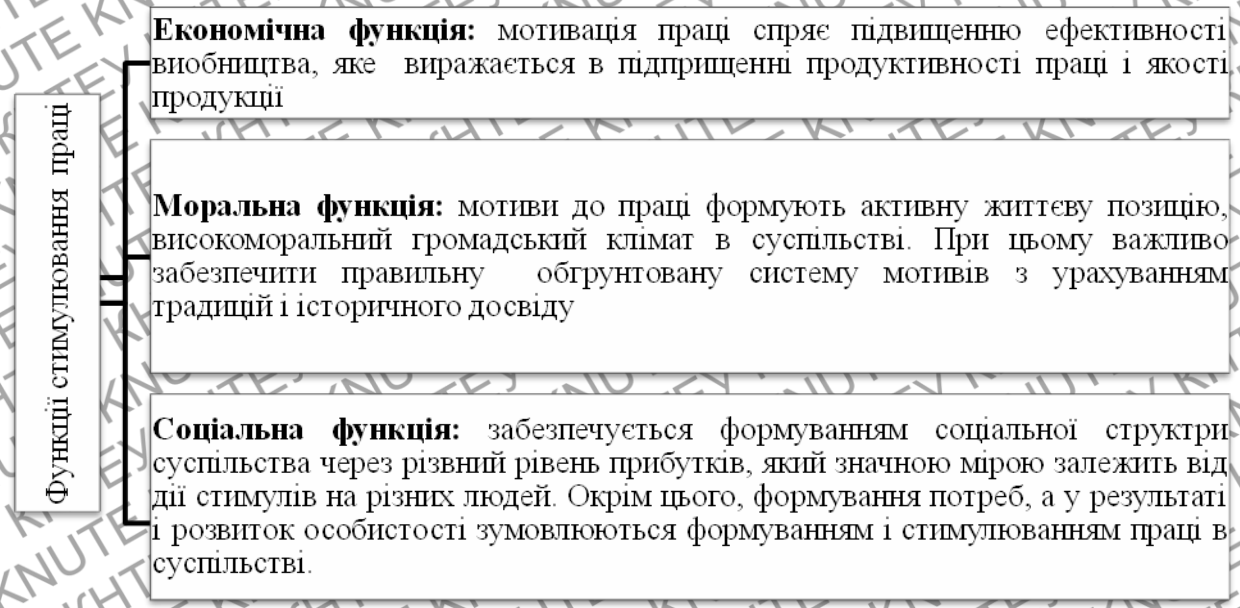


Рис.1.2. Функції стимулювання праці [9, с.346]

Стимулювання праці необхідно розглядати як систему економічних форм і методів спонукання людей до включення в робочий процес.

Існують певні вимоги до організацій стимулювання праці. Це комплексність, диференціація, гнучкість і оперативність. Комплексність має на увазі єдність моральних і матеріальних, колективних і індивідуальних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду і традицій підприємства [9, с.346]. Диференціація означає індивідуальний підхід до стимулювання різних шарів і груп працівників. Гнучкість і оперативність проявляються в постійному перегляді стимулів залежно від змін, що відбуваються в суспільстві і колективі [9, с.347].

Система стимулювання праці персоналу підприємства повинна

відповідати таким принципам [13, с.31]:

- гнучкості, який означає, що система стимулювання праці персоналу повинна мати здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування;
- системності, який означає повне відображення індивідуального вкладу людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюги «людина-посада-робота» і «особа-група-колектив»;
- відповідності, який полягає у встановленні такого рівня стимулювання праці персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці;
- структурованості - характеризує поділ заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого вкладу працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства;
- відкритості системи стимулювання праці персоналу, який означає її прозорість та інформаційну доступність для кожного працівника.

Для створення ефективної системи стимулювання праці персоналу організації необхідно, перш за все, визначити її цілі - до яких саме результатів прагне організація, і які дії персоналу вона збирається мотивувати.

Цілі стимулювання праці персоналу - збільшення трудової активності персоналу підприємств та організацій, підвищення зацікавленості в поліпшенні кінцевих результатів. Інакше кажучи - досягнення зростання прибутку компанії за рахунок підвищення якості й ефективності праці працівників [16]. Цілі формування системи стимулювання праці персоналу організацій досягаються за допомогою реалізації наступних основних завдань: розвитку організаційної культури, що виражається в продуктивній діловій поведінці як щодо зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації; підведення фундаменту під організаційні цінності, особливо що стосуються виконання, командної роботи і якості діяльності організації в

цілому; забезпечення правильного складу і рівнів стимулювання, що надається відповідно до організаційної культури, потребами бізнесу і потребами персоналу; зв'язку стратегії, політики і процедур стимулювання з впровадженням інновацій, розвитком і прагненням до переваги; розвитку жорсткої орієнтації на досягнення високих рівнів ефективності у всій організації; орієнтація на ті типи поведінки, які будуть винагороджуватися, і на те, як це буде відбуватися [23, с.62].

Система стимулювання персоналу слугує досягненню позитивного ефекту для всіх суб'єктів трудових відносин. Для роботодавця вона дозволяє оптимізувати економічні результати виробничої діяльності, які виражаються в збільшенні обсягів виручки, зниженні собівартості продукції, інтенсифікації збуту товарів і послуг, загальному підвищенні продуктивності праці. Для працівника вона проявляється в задоволенні актуальних для нього матеріальних, соціальних, психологічних та інших потреб. Ефективна система стимулювання забезпечує адекватне співвідношення інтересів обох сторін, оскільки їх інтереси нерозривно пов'язані. Економічна ефективність організації визначається якістю і обсягом виконаних трудових функцій, які працівники підприємства погоджуються виконати в умовах впевненості в гарантованому володінні матеріальними, соціальними та іншими благами.

Н. В. Самоукина зазначає, що отримання соціальних благ стає можливим лише в разі, коли підприємство характеризується стійкими економічними показниками, домагається стабільності прибутку, що в сукупності дозволяє в процесі первинної економічної діяльності вирішувати соціальні завдання, задовольняти інтереси і очікування працівників [108, с. 48]. Тому в процесі планування ресурсів підприємство ще на початковому етапі повинне враховуватися вимоги охорони праці та соціальні гарантії для персоналу. Зокрема, система стимулювання активності працівників передбачає не тільки матеріальну винагороду, але і гармонійне співвідношення робочого і вільного часу працівника, праці і відпочинку.

Система стимулювання праці - це комплекс заходів спрямованого

зовнішнього впливу на персонал підприємства, що впливає на поведінку людини в сфері його трудової діяльності [44, с. 128].

Складність формування системи стимулювання полягає в тому, що в рамках одного трудового колективу одночасно присутні представники всіх типів працівників. Саме з цієї причини важливі такі умови ефективної системи стимулювання як індивідуальний підхід в поєднанні з комплексністю.

1.2. Методологічні аспекти формування системи стимулювання праці на підприємстві

Традиційно методи стимулювання прийнято розділяти на матеріальні і нематеріальні (рис. 1.3) - цю точку зору підтримують А. Я. Кібанов, Н. В. Цветкова, І. А. Баткаєва, Е. А. Митрофанова, О. Митрофанова, М. В. Ловчева, Л. І. Михайлова, М. І. Мурашко та ін. [39, 65, 69].

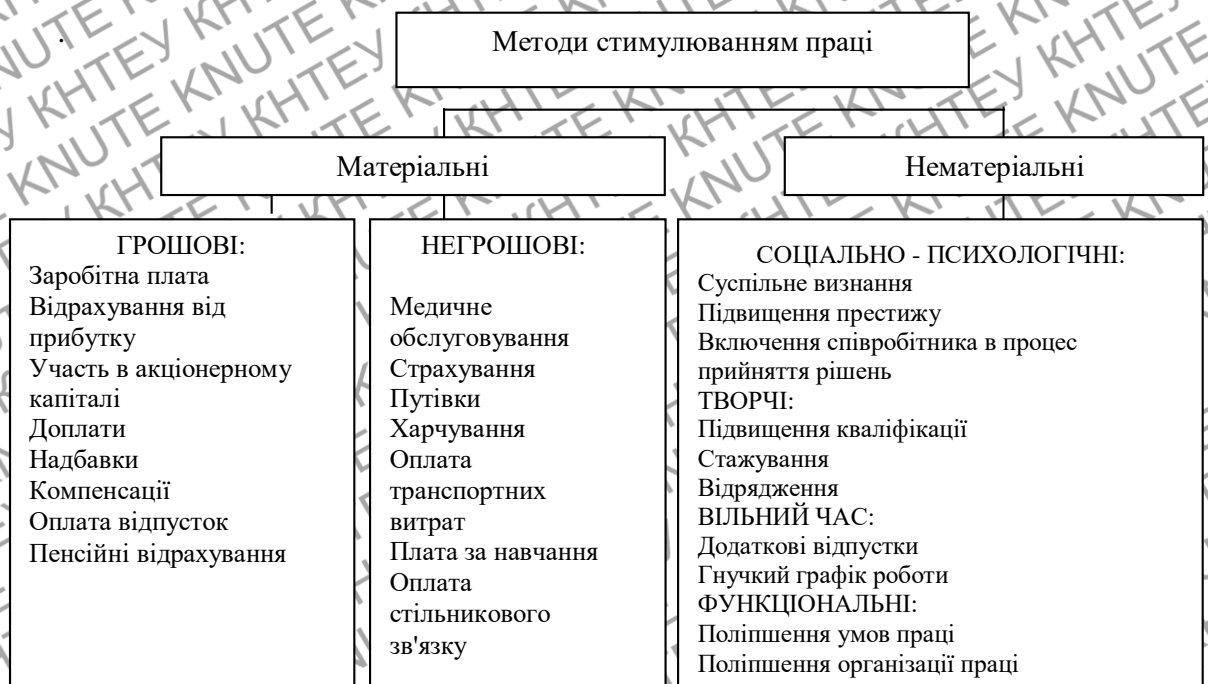


Рис.1.3. Методи матеріального і нематеріального стимулювання [98, с.224]

Деякі автори, такі як Е. П. Петренко, Т. П. Хрипкова, Т. А. Сентябова, А. А. Когдін, пропонують розглядати поділ методів стимулювання на

монетарні і немонетарні.

Традиційно способи стимулювання діляться на матеріальні і нематеріальні. В рамках традиційного підходу матеріальне стимулювання ділиться на грошове та не грошове, а нематеріальне – на моральне, соціальне і організаційне.

Матеріальні методи стимулювання в грошовій формі орієнтуються на різноманітні виплати працівникові, матеріальні негрошові форми традиційно включають медичне обслуговування, оплату транспортних витрат, компенсація витрат на мобільний зв'язок, надання службового транспорту і т.д.

Нематеріальні методи стимулювання пов'язані зі способами, що впливають на потреби людини в самоствердженні. Ці методи стимулювання проявляються у вигляді заохочень з боку колективу і керівництва. В умовах розвитку сучасних способів організації праці, коли для працівника все більшого значення набувають емоційний комфорт і самореалізація на робочому місці, кількість способів нематеріального стимулювання постійно збільшується. Роботодавці розуміють, що для досягнення необхідних економічних показників у виробництві не обов'язково застосовувати матеріальне стимулювання, досить просто створити стимули для формування у персоналу прагнення до постійного активного функціонування на робочому місці - бажання підвищувати кваліфікацію, бути персонально ефективним, виділитися з колективу і т.п.

На основі узагальнень результатів вивчення різних вітчизняних і зарубіжних наукових положень, практичного досвіду стимулювання персоналу на підприємстві, пропонується виділити наступні способи стимулювання працівників в комерційних організаціях (Додаток Б).

Пропонована класифікація представляє основні способи стимулювання працівників на підприємстві. Очевидно, що практика мотивації працівників постійно розробляє всі нові способи стимулювання, які так чи інакше, на нашу думку, будуть входити в одну із запропонованих груп. Досягнення

високої мотивації серед працівників можливо вмілим поєднанням способів стимулювання, перелік способів компанія визначає індивідуально і при цьому практично нічим не обмежена.

Розробка системи стимулювання для підприємства - це складний і багатоступінчастий процес, в результаті якого повинен бути вироблений комплекс заходів, що відповідає вимогам комплексності, диференціації, гнучкості та оперативності, який в кінцевому підсумку дозволить підвищити рівень мотивації працівників підприємства.

З метою підвищення мотивації персоналу система стимулювання підлягає постійному моніторингу, який здійснюється різними методами в залежності від підходу. Узагальнення існуючих методів формування системи стимулювання доцільне для виявлення основних етапів алгоритму розробки системи стимулювання і пропозиції авторської точки зору на структуру цього процесу.

Перед початком аналізу теоретичних положень слід відзначити, що в реальних умовах економічної діяльності комерційних суб'єкт господарювання не має абсолютно ідентичних організацій. Тому питання розробки універсальної системи стимулювання або її універсальних етапів формування завжди вирішується приблизно. Система стимулювання, що успішно застосовується на одному підприємстві, може бути вкрай неефективною на іншому.

Розгляд різних методик формування системи стимулювання праці дозволило виявити, що більшість фахівців в області мотивації і стимулювання (А. Я. Кибанов, І. А. Баткаєва, М. В. Ловчева і І. А. Есаулова) підтримують методику, розроблену Е. П. Мітрофановою. Розглянемо етапи розробки і впровадження в діяльність підприємства нової системи мотивації та стимулювання праці персоналу, згідно з цією методикою. Перший етап в даній схемі - це діагностика існуючої системи мотивації та стимулювання, згідно з якою автор допускає формування нової системи стимулювання тільки з урахуванням особливостей попередньої системи, виявляючи її

переваги, недоліки і специфіку. Цікаво, що цей етап містить також діагностику мотивації працівників підприємства. Всі етапи представлені у Додатку В [39].

На другому етапі відбувається формування цілей і принципів політики підприємства в області винагороди, визначається структура системи стимулювання. З третього по п'ятий етапи формуються системи матеріального (грошового і негрошового) і нематеріального стимулювання. Останній етап спрямований на розробку внутрішніх нормативних документів щодо закріплення розроблених положень нової системи стимулювання. Для виявлення переваг і недоліків кожного методу слід розглядати метод в порівнянні з методиками інших авторів.

Автори А. В. Модорський і В. Н. Яришина пропонують методичні підходи до підвищення ефективності матеріального стимулювання, де головним критерієм є показник КРІ. КРІ - це інструмент, показник, критерій, який дозволяє оцінити ступінь виконання поставленої перед суб'єктом задачі [66].

Етапи формування системи стимулювання персоналу на підприємстві за методикою А. В. Модорського представлені в Додатку Г. Цей підхід заснований на тому, що в питанні стимулювання персоналу найбільше значення має її матеріальний аспект [66, с. 132].

Питання стимулювання персоналу є недостатньо розробленим, так як більшість дослідників виявляють науковий інтерес не до системи стимулювання, а до системи оплати праці. Так Е. Н. Велужска розробила дванадцять стадій формування комплексу методів мотивації і оплати праці (Додаток Д).

Авторська методика А. В. Копитова передбачає формування не просто системи стимулювання, а містить розробку алгоритму такої структури, яка забезпечить раціональний підхід до мотивації співробітників. Для автора важливо було розробити систему стимулювання, доступну для застосування на великій кількості підприємств, незважаючи на різноманіття видів

діяльності, різницю в кількості персоналу, тривалості часу функціонування підприємства на ринку і інших факторів [46, с. 32]. У структуру раціональної системи стимулювання, на думку автора, входить матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання і стимулювання комфортними умовами праці.

Методика формування такої системи стимулювання представлена в Додатку Ж. Результати аналізу розглянутих методик зведені в Додатку З.

Виконаний аналіз існуючих методик формування системи стимулювання на підприємстві дозволяє зробити наступний висновок - формування системи стимулювання персоналу має здійснюватися за певною методикою, розробленою підприємством. З урахуванням виявлених сильних і слабких сторін пропонується формування системи стимулювання на підприємстві здійснювати в наступній послідовності:

- аналіз сучасних тенденцій стимулювання персоналу на українських і зарубіжних підприємствах - саме з цього етапу повинна починатися розробка системи стимулювання, оскільки розуміння загальної картини розвитку галузі трудової мотивації і стимулювання дозволить об'єктивно оцінити, наскільки застаріла або актуальна діюча на підприємстві система;

- визначення політики та цілей стимулювання - виходячи з аналізу тенденцій у світовій і українській практиці важливо переглянути стратегію і цілі стимулювання для конкретного персоналу підприємства. При подальшій роботі над системою стимулювання відповідність обраним цілям буде показником для включення підстави в систему методів. На цьому ж етапі повинен здійснюватися контроль за відповідністю цілей стимулювання загальним стратегічним цілям підприємства, які є генеральними умовами функціонування кожної системи організації;

- дослідження діючої в компанії системи стимулювання складається з аналізу фактично застосовуваних стимулів в динаміці, тобто не тільки за останній звітний період, а й за попередні роки з аналізом ефективності цих методів. Важливо мати повне уявлення про реально застосовувані в компанії методи стимулювання, тому на цьому етапі дуже важливо організувати

оцінку мотиваційного настрою працівника за допомогою опитування, спостереження або експерименту. На цьому етапі надзвичайно важливо передбачити сценарій, коли система стимулювання виявиться ефективною, і розробка нової системи буде недоцільною;

- проектування підстав стимулювання - на цьому етапі список всіх, що фактично застосовувалися, підстав стимулювання піддається ревізії - ті підстави, які не є актуальними в поточній стратегічній ситуації і не відповідають цілям системи стимулювання, викреслюються зі списку. У список додаються нові підстави стимулювання, важливі з точки зору поточної стратегії розвитку і сучасних тенденцій, побажань працівників;

- розробка форм стимулювання полягає в проектуванні форм стимулювання. Отримані переліки форм заохочень та стягнень піддаються ревізії - з них викреслюються форми, визнані неефективними, що не відповідають цілям організації, і додаються нові, здатні підвищити ефективність системи стимулювання персоналу. Отримані дані повинні бути систематизовані відповідно до всіх вимог і принципів, розглянутих раніше в роботі. Система стимулювання передбачає наявність не просто підстав і стимулів, а узгоджене існування всіх її елементів - суб'єктів, процедурних положень, міру відповідальності за реалізацію;

- впровадження та оцінка ефективності - як перевірка розробленої теорії на практиці для забезпечення оперативного внесення поліпшувальних змін;

- завершальним етапом розробки системи стимулювання персоналу, є розробка нормативного забезпечення – єдиного корпоративного документа, що містить всі положення за новою системою стимулювання.

Таким чином, аналіз теоретичних положень, що стосуються загального розуміння мотивації і стимулювання в процесі трудової діяльності, головних умов і принципів побудови ефективної системи стимулювання, існуючих методик її формування дозволяє сформулювати пропозиції, спрямовані на вдосконалення системи стимулювання персоналу організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК»

2.1. Аналіз процесу формування системи стимулювання праці на підприємстві

Товариство з обмеженою відповідальністю «Баядера Логістик» (ТОВ «Баядера Логістик») - одна з найбільших компаній України, яка існує на ринку з 1991 року (до 2011 року – «Баядера»), що спеціалізується на дистрибуції і просуванні елітних алкогольних напоїв. Представництва ТОВ «Баядера Логістик» відкриті по всій території України.

ТОВ «Баядера Логістик» здійснює свою діяльність у відповідності до Цивільного Кодексу України, Господарського Кодексу України, закону України «Про господарські товариства» та інших законодавчих актів, а також Статуту Товариства.

Проаналізуємо організаційну структуру управління ТОВ «Баядера Логістик», що представлена у Додатку К. Як видно з Додатку К, структурне управління ТОВ «Баядера Логістик» є лінійно-функціональною. У Додатку Л наведено ключові задачі кожного із підрозділів ТОВ «Баядера Логістик».

Структура ТОВ «Баядера Логістик» полягає в принципі ієрархічності рівнів управління, коли кожен нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується саме йому. Здійснюється принцип поділу праці в окремі функції і спеціалізації працівників із виконуваних функцій; принцип формалізації і стандартизації діяльності, який би однорідність виконання працівниками своїх і скоординованість різних завдань.

Проведемо аналіз показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Баядера Логістик» за 2015-2017 рр. (табл. 2.1). Інформаційною базою аналізу слугувала фінансова звітність підприємства за 2015-2017 рр. (Додаток М).

Таблиця 2.1

**Динаміка показників фінансових результатів діяльності ТОВ
«Байдера Логістик» за 2015-2017 рр., тис.грн.**

Види пасивів	Рік			Відхилення			
	2015	2016	2017	2016/2015		2017/2016	
				абс-не	темп прирост у, %	абс-не	темп прирост у, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	164818	178219	285368	13401	8,1	107149	60,1
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	145991	143833	180358	-2158	-1,5	36525	25,4
Валовий прибуток(збиток)	18827	34386	105010	15559	82,6	70624	205,4
Інші операційні доходи	49505	13321	17513	-36184	-73,1	4192	31,5
Адміністративні витрати	11334	12203	12601	869	7,7	398	3,3
Витрати на збут	2048	1191	328	-857	-41,8	-863	-72,5
Інші операційні витрати	50427	23435	26911	-26992	-53,5	3476	14,8
Фінансові результати від операційної діяльності	4523	10878	82683	6355	140,5	71805	660,1
Інші фінансові доходи	3661	2637	30443	-1024	-28,0	27806	1054,5
Інші доходи	0	0	0	0	0	0	0
Фінансові витрати	2802	3764	110663	962	34,3	106899	2840,0
Фінансові результати до оподаткування : прибуток	5382	9751	2463	4369	81,2	-7288	-74,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3153	7399	2394	4246	134,7	-5005	-67,6
Чистий прибуток (збиток)	2229	2352	69	123	5,5	-2283	-97,1

Джерело: складено та розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства за 2015-2017 рр. (Додаток М)

Як видно з табл. 2.1, у 2015 році обсяг чистого доходу ТОВ «Байдера Логістик» склав 164818 тис. грн. У 2016 році обсяг чистого доходу збільшився, приріст склав 8,13 % порівняно з 2015 роком. В 2017 році показник зріс на 107149 тис. грн або на 60,1 % порівняно з роком раніше, що є позитивною динамікою. Приріст чистого доходу (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) перевищує приріст собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Це позитивна тенденція, яка вказує на те, що в у підприємства залишається достатньо коштів для здійснення інших витрат.

В 2015 році сума валового прибутку ТОВ «Байдера Логістик» становила 18827 тис.грн. В 2016 році сума валового прибутку ТОВ «Байдера Логістик»

збільшилася на 15559 тис. грн або на 82,6 % порівняно з 2015 роком. В 2017 році показник також збільшився на 70624 тис. грн або у 2 р. порівняно з 2016 роком за рахунок зростання чистого доходу (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

У 2015 році сума адміністративних витрат ТОВ «Баядера Логістик» становила 11334 тис.грн. У 2016 році відбулося зростання даної статті витрат на 869 тис.грн або 7,6 %. В 2017 році спостерігаємо збільшення суми адміністративних витрат на 398 тис.грн., або на 3,2 %.

В 2015 році сума прибутку від операційної діяльності ТОВ «Баядера Логістик» становила 4523 тис.грн. В 2016 році сума прибутку від операційної діяльності зросла на 6355 тис.грн., або 140,5%. У 2017 році тенденція зростання суми прибутку від операційної діяльності продовжувалася, показник збільшився на 71805 тис.грн., або у 6,6 разів, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності здійснення операційної діяльності.

В 2015 році сума фінансового результату до оподаткування ТОВ «Баядера Логістик» становила 5382 тис.грн. В 2016 році сума прибутку до оподаткування збільшилася на 4369 тис.грн., або на 81,1%, в 2017 році відбулося зменшення на 7288 тис.грн., або на 74,7%.

Отже, ТОВ «Баядера Логістик» сформувало позитивний чистий фінансовий результат, який склав в 2015 році 2229 тис.грн. Сума чистого прибутку в 2016 році зросла на 123 тис.грн., або на 5,52 % за рахунок зростання чистого доходу (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). У 2017 році чистий прибуток, зменшився у порівнянні з 2016 роком на 2283 тис.грн., або на 97 % за рахунок значного збільшення суми фінансових витрат підприємства на 106899 тис.грн.

У ТОВ «Баядера Логістик» створюються програми, спрямовані на адаптацію студентів до майбутньої професійної діяльності. Такі програми мають на увазі набуття студентами не тільки спеціалізованого теоретичного, але й практичного досвіду. У рамках програм студенти за бажанням

проходять практику в ТОВ «Баядера Логістик». Більше двох третин студентів, що брали участь у подібних програмах, успішно захищають дипломні роботи у вузі по своїй спеціалізації і влаштовуються до ТОВ «Баядера Логістик» на роботу.

Персонал підприємства ТОВ «Баядера Логістик» - це кваліфіковані спеціалісти, що одержали спеціальну освіту, володіють іноземними мовами і мають великий досвід роботи. Проведемо дослідження структури персоналу ТОВ «Баядера Логістик», яку наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури персоналу ТОВ «Баядера Логістик» за 2015-2017 рр.

Категорії персоналу	2015 р.		2016 р.		2017 р.		Відхилення			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2016/2015		2017/2016	
Керівники	9	5,4	11	6,2	11	6,7	2	0,9	0	0,5
Спеціалісти	25	14,9	28	15,8	24	14,5	3	0,9	-4	-1,3
Службовці	16	9,5	18	10,2	13	7,9	2	0,6	-5	-2,3
Робітники	118	70,2	120	67,8	117	70,9	2	-2,4	-3	3,1
Всього	168	100	177	100	165	100	9	0	-12	0

Джерело: складено та розраховано автором на підставі даних відділу кадрів ТОВ «Баядера Логістик»

За результатами табл. 2.2 робимо висновок про те, що за аналізовані періоди склад персоналу ТОВ «Баядера Логістик» за категоріями дещо змінився. Так, за 2016 рік в порівнянні із 2015 роком фактична чисельність зросла на 9 осіб, а у 2017 році зменшилася на 12 осіб. У 2016 році до підприємства приєдналися два керівника, 3 службовця, 2 спеціаліста та 2 робітника. В 2017 кількість персоналу зменшилася на 4 спеціаліста, 5 службовців, 3 робітника.

В структурі переважають група «робітники», які в 2015 році становили 70,2% від усього персоналу підприємства, в 2016 році їхня частка знизилася до 67,8%, але все одно їх була більшість, і в 2017 році зросла до 70,9 %. Другою за чисельністю групою є «спеціалісти», часта яких в 2015 році становила 14,9%, і за два розглянуті роки поступово зменшувалася. Частка керівників на підприємстві в 2015 році складала близько 5,4% і до 2017 року

становила 6,7%.

Проведемо поглиблений аналіз якісного складу працівників ТОВ «Баядера Логістик» за 2015-2017 роки (Додаток Н).

Аналізуючи дані Додатку Н, можемо зробити висновки, що в ТОВ «Баядера Логістик» переважає за статтю чоловічий персонал – 66,06 %, жінок – 33,94 %. За віком в корпорації персонал вікової категорії 29-49 років має найбільшу питому вагу – 58,18 %; а найменшу питому вагу має персонал віком старше 56 років (9,70 %). Тобто, трудовий колектив корпорації є досить молодим. Крім того, на товаристві працюють переважно працівники, стаж роботи яких у відповідній галузі від 11 до 15 років, тобто є передумови та досвід для успішного і ефективного ведення діяльності.

За рівнем освіти переважає персонал із вищою освітою – 67,27 %. Це свідчить про те, що на підприємстві працюють тільки освічений персонал.

Через відповідні коефіцієнти проведемо оцінку руху персоналу ТОВ «Баядера Логістик» у 2015-2017 р. і занесемо їх у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка руху персоналу ТОВ «Баядера Логістик» за 2015-2017 р.

Показники	2015	2016	2017
1	2	3	4
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	168	177	165
Кількість прийнятих на роботу	0	3	3
Кількість працівників, що звільнилися	2	1	15
Кількість працівників, звільнених за власним бажанням та порушення трудової дисципліни	1	1	2
Коефіцієнт прийняття кадрів	0	0,017	0,018
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,012	0,006	0,091
Коефіцієнт загального обороту	0,012	0,023	0,109
Коефіцієнт плинності кадрів	0,006	0,006	0,012
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,988	0,994	0,982

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу кадрів ТОВ «Баядера Логістик»

Як бачимо з табл. 2.3, середньоспискова чисельність персоналу суттєво скоротилася у 2017 р. в порівнянні з 2015 р., що було обумовлено діями

корпорації у відповідь на світову фінансову кризу. Ці ж дані підтверджує і співставлення коефіцієнтів вибуття кадрів (0,091) та прийняття кадрів (0,018). Коефіцієнт загального обороту стрімко зріс у 2017 р. в порівнянні з 2016 р. з 0,023 до 0,109, проте збільшення коефіцієнта загального обороту та плинності кадрів пов'язане із зростання кількості звільнених за власним бажанням в 15 разів в порівнянні з минулим роком. Особливу увагу ТОВ «Баядера Логістик» слід звернути на плинність кадрів, яка стрімко зросла у 2017 р. Також зазначимо, що коефіцієнт стабільності кадрів (0,982) досить високий порівняно з коефіцієнтом плинності (0,012). Це має позитивний вплив на діяльність ТОВ «Баядера Логістик».

Низький показник плинності кадрів свідчить про те, що в товаристві не важкі умови праці, а на проти, умови праці в ТОВ «Баядера Логістик» задовільні. Керівництво забезпечує своїх працівників усім необхідним та створює позитивну атмосферу в цілому.

Вся робота по управлінню персоналом підприємства ТОВ «Баядера Логістик» зосереджена в руках кадрового відділу під керівництвом керівника відділу. Керівник відділу кадрів при виконанні своїх безпосередніх обов'язків в повній мірі підконтрольний та підзвітний директору підприємства.

У безпосередньому підпорядкуванні керівника відділу кадрів ТОВ «Баядера Логістик» знаходиться два працівника, тобто всі функції щодо забезпечення здійснення ефективної системи управління персоналом ТОВ «Баядера Логістик» розподілені між керівником відділу та його підлеглим, що є досить вагомим недоліком в роботі підприємства. Зрозуміло, що два, навіть і доволі компетентних співробітника не в змозі забезпечити оптимальне виконання всіх покладених на них функцій, в основному із-за причини відсутності потрібного часу. Зрозуміло, що це негативно впливає на діяльність не лише відділу кадрів, а й всього підприємства. Вище керівництво підприємства ТОВ «Баядера Логістик» переслідуючи мету економії витрат, не приділяє цьому питанню вагомій уваги, що і створює

значні труднощі в роботі Товариства, адже люди – це той головний ресурс, від якого залежить ефективність діяльності підприємства в цілому.

Для стимулювання праці працівників керівництво ТОВ «Баядера Логістик» використовує матеріальні та нематеріальні методи стимулювання праці. Система матеріального стимулювання на ТОВ «Баядера Логістик» регулюється Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці», іншими нормативно-правовими актами, Генеральною та Галузевою угодою.

На підприємстві відсутні внутрішні нормативні акти, які б регламентували порядок матеріальної мотивації персоналу. Матеріальна мотивація на ТОВ «Баядера Логістик» включає в себе лише оплату праці.

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

Заробітна плата на ТОВ «Баядера Логістик» складається із двох частин: основна заробітна плата та додаткова.

Основна заробітна плата виплачується за виконання норм праці. Вона представлена тарифними ставками для робітників та посадовими окладами для керівників, професіоналів та фахівців. Посадові оклади і тарифні ставки залежать від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України, посади, рівня кваліфікації працівника і зазначаються у штатному розписі.

Додаткова заробітна плата на ТОВ «Баядера Логістик» охоплює: доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; доплату за роботу у вечірній час; доплату за роботу в нічний час; надбавку за знання та використання в роботі іноземної мови; виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати; оплату за невідпрацьований час згідно чинного законодавства; премію для робітників за сумлінне дотримання правил

внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків; премію керівникам, професіоналам та фахівцям за професійні успіхи.

У Додатку П наведено дані, які характеризують динаміку та структуру заробітної плати робітників ТОВ «Баядера Логістик».

Згідно Додатку П, впродовж 2015-2017 рр. спостерігалось поступове збільшення заробітної плати усіх категорій працівників. Розмір заробітної плати робітника у 2017 році перевищував показник 2016 року на 2,89%. Більш швидкими темпами підвищувався розмір оплати праці у керівників, спеціалістів та службовців, які у 2017 році отримували на 1,35% більше, ніж у 2016 році.

Якщо порівняти розмір оплати праці працівників ТОВ «Баядера Логістик» з її розміром по промисловості в цілому та рівнем прожиткового мінімуму, то стає очевидним значне перевищення, що свідчить про реалізацію на підприємстві продуманої політики у галузі матеріального забезпечення працівників, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, стимулює бажання до постійного удосконалення знань, вмінь та навичок, розкриття творчого потенціалу та забезпечує таким чином високі результати діяльності підприємства в цілому. Але, на ТОВ «Баядера Логістик» система матеріальної мотивації лише частково відповідає цілям підприємства (відмінна якість, збільшення обсягів продажу, зростання прибутку, вихід на нові зарубіжні ринки). Система матеріальної мотивації на ТОВ «Баядера Логістик» є обмеженою, включає невеликий перелік виплат і не є конкурентоспроможною на ринку праці.

На підприємстві, яке перебуває на стадії росту (ТОВ «Баядера Логістик» перебуває на даному етапі), питома вага премій, що залежать від результатів діяльності, повинна дорівнювати приблизно 30% від фонду оплати праці.

Вагомим фактором дієвості системи матеріальної мотивації є конкурентоспроможність розміру заробітної плати. Для її аналізу

порівняємо середню заробітну плату на ТОВ «Баядера Логістик» із заробітною платою в галузі, регіоні та Україні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка середньої заробітної плати на ТОВ «Баядера Логістик» в Україні у 2015-2017 рр.

Показники	2015 рік		2016 рік		2017 рік	
	Абсолютне значення, грн.	Темп зростання, %	Абсолютне значення, грн.	Темп зростання, %	Абсолютне значення, грн.	Темп зростання, %
Середня заробітна плата на ТОВ «Баядера Логістик»	4827,41	108,9	5572,33	109,2	5733,5	102,8
Середня заробітна плата в галузі	3117	107,6	3337	107,1	4184	125,4
Середня заробітна плата у Київській області	2789	108,2	2961	106,2	3646	123,1
Середня заробітна плата в Україні	3282	107,9	3480	106,0	4195	1205
Індекс інфляції, %		99,7		112,1		113,7

Джерело: складено автором за [13]

Середня заробітна плата працівників на ТОВ «Баядера Логістик» у 2015-2017 рр. перевищувала рівень середньої заробітної плати у галузі, області та в країні. Так, у 2017 р. середня заробітна плата становила 5733,5 грн., що на 37% більше, ніж зарплата в галузі, на 57,2% більше, ніж середня заробітна плата у Київській області і на 36,6% більше, ніж середня заробітна плата в Україні.

Високий рівень заробітної плати підвищує ефективність праці, формує у працівників лояльність до компанії. Однак відповідно до теорії життєвого циклу, заробітна плата на ТОВ «Баядера Логістик» є завищена, оскільки на даному етапі життєвого циклу підприємства середня заробітна плата не повинна бути більшою за середню заробітну плату на ринку на 5-10%. Таким чином кошти на оплату праці витрачаються неефективно.

Рівень інфляції, який у 2016 р. становив 12,1%, а у 2017 р. – 13,7%, перевищував темпи зростання заробітної плати. Тобто, попри підвищення номінальної заробітної плати, випереджаюче зростання цін зумовило падіння реальної заробітної плати і погіршення рівня життя працівників.

Загалом система матеріальної мотивації на ТОВ «Баядера Логістик» має ряд суттєвих недоліків (не відповідає стратегії та етапу життєвого циклу підприємства, неефективна система преміювання, нерациональна структура фонду оплати праці тощо) і потребує подальшого вдосконалення.

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

На ТОВ «Баядера Логістик» застосовуються такі методи нематеріального стимулювання праці:

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

Постановка цілей на ТОВ «Баядера Логістик» здійснюється на основі таких принципів: визначення показників і термінів їх досягнення; досяжність цілей; залучення працівників до постановки цілей; наявність зворотного зв'язку.

Інформування працівників про діяльність підприємства передбачає ознайомлення із ситуацією, у якій перебуває компанія, ймовірними варіантами розвитку подій, запланованими заходами та роллю працівника у реалізації цих заходів. Це забезпечує володіння працівниками інформацією, яка необхідна для виконання функціональних обов'язків, підвищення зацікавленості працівників у вирішенні їх завдань, формування відчуття приналежності до компанії, покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Інформування працівників на ТОВ «Баядера Логістик» здійснюється шляхом проведення періодичних нарад і видання корпоративної газети «Баядера Логістик».

Наприкінці кожного року проводяться загальні збори трудового колективу, на яких топ-менеджери звітують перед працівниками про результати діяльності підприємства за рік, досягнення поставлених цілей, завдання на наступний рік.

Крім того відбуваються періодичні наради працівників кожного підрозділу з безпосереднім керівником (для підрозділів управління – кожного тижня, а для виробничих підрозділів – раз в місяць). Корпоративна газета «Баядера Логістик» випускається вкінці кожного кварталу, вона інформує співробітників про основні показники діяльності підприємства, зміну становища фірми на ринку, досягнення окремих підрозділів компанії чи працівників, соціальні ініціативи підприємства, зміни в кадровій політиці фірми тощо. Корпоративна газета згуртовує колектив, формує цілісну корпоративну культуру, ставить цілі перед працівниками, формує лояльність до компанії, що в результаті приводить до підвищення мотивації персоналу.

Публічне визнання успіхів працівників виражається у розповсюдженні інформації про досягнення працівників у корпоративній газеті, присвоєнні звання «Працівник року» із врученням грамот, похвали на періодичних нарадах. Даний метод нематеріальної мотивації підвищує професійну самооцінку працівника, задоволеність працею, відчуття важливості виконаної роботи, успішності, формує бажання працювати більше і краще.

На ТОВ «Баядера Логістик» періодично організуються корпоративні заходи: святкування Дня народження ТОВ «Баядера Логістик», Нового року, 8 березня, участь в щорічній Всеукраїнській акції «Зробимо Україну чистою», участь працівників компанії у благодійних акціях і реалізації соціальних ініціатив та ін.

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

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

Система підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «Баядера Логістик» недостатньо розвинена. Підприємство організовує навчання керівників і професіоналів, яке здійснюється у формі тренінгів у тренінгово-консалтинговій агенції «Технологія роста». Але тренінги проводяться не систематично, лише у сферах продажу та дистрибуції, охоплюють малу кількість працівників. Для фахівців і робітників відсутні можливості для підвищення кваліфікації. Тому даний метод мотивації не впливає на рівень мотивації працівників.

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

2.2. Оцінка ефективності стимулювання праці на підприємстві

Проведемо оцінку ефективності системи стимулювання праці на ТОВ «Баядера Логістик» проаналізувавши показники випередження зростання продуктивності праці, плинності праці, використання робочого часу, трудової дисципліни (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ефективності системи стимулювання праці на ТОВ «Баядера Логістик» за 2015-2017 рр.

№ з/п	Показники	Рік		
		2015	2016	2017
1	Зарплатомісткість, грн.	0,05	0,05	0,04
2	Продуктивність праці, тис. грн.	394,95	385,88	612,39
3	Темп приросту продуктивності праці, %	1,96	-2,30	58,70
4	Середня заробітна плата, грн.	4827,41	5572,33	5733,5
5	Темп приросту середньої заробітної плати праці, %	5,46	15,43	2,89
6	Коефіцієнт випередження продуктивності праці над зростанням середньої заробітної плати	0,36	-0,15	20,29
7	Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,006	0,006	0,012
8	Коефіцієнт використання робочого часу	0,89	0,85	0,99
9	Коефіцієнт трудової дисципліни	0,88	0,87	0,94

Джерело: розраховано автором

Зарплатомісткість у 2015-2016 рр. становила 0,05 грн., а у 2017 рр. знизилась до 0,04 грн., тобто на кожну гривню прибутку від реалізації продукції припадає 0,05 грн. (0,04 грн.) витрат на оплату праці.

У 2016-2017 рр. продуктивність праці і середньорічна заробітна плата на ТОВ «Баядера Логістик» зростали, але продуктивність праці підвищувалась швидше, ніж заробітна плата, про що свідчить коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці.

На підприємстві спостерігається низький рівень плинності кадрів. Так, у 2015 р. коефіцієнт плинності кадрів дорівнював 0,006%, у 2016 р. – 0,006%, у 2017 р. – 0,012%. Низька плинність кадрів свідчить про задоволеність персоналу працею та системою мотивації на ТОВ «Баядера Логістик».

Ефективність використання робочого часу у 2015-2017 рр. коливалась:

коефіцієнт ефективності використання робочого часу у 2015 р. дорівнював 0,89, у 2016 р. зменшився до 0,85, у 2017 р. зріс до 0,99. Таким чином у 2016 р. робочий час використовувався найменш ефективно. Проте, якщо розглянути структуру втрат робочого часу, то видно, що основною причиною зниження ефективності використання робочого часу є збільшення кількості невідпрацьованого часу з причин тимчасової непрацездатності. Тобто, зменшення ефективності використання робочого часу зумовлене незалежними від працівників причинами і не є свідченням низької мотивації персоналу.

Протягом аналізованого періоду 2015-2017 рр. на ТОВ «Баядера Логістик» спостерігалось зміцнення трудової дисципліни, про що свідчить підвищення коефіцієнта трудової дисципліни з 0,88 у 2015 р. до 0,94 у 2017 р. Причиною зменшення випадків порушення трудової дисципліни, на нашу думку, є виплата премії за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків.

Таким чином, частина показників (зарплатомісткість, продуктивність праці, коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці, коефіцієнт трудової дисципліни) свідчать про ефективність системи стимулювання праці персоналу, проте все ж таки система стимулювання праці потребує подальшого вдосконалення.

Однією з умов ефективності системи стимулювання праці на підприємстві є поінформованість працівників про елементи системи мотивації, показники і умови для отримання винагород. Результати анкетування працівників про їх поінформованість про систему стимулювання праці на ТОВ «Баядера Логістик» подано в таблиці 2.6.

Як свідчать результати дослідження, 33,33% працівників ТОВ «Баядера Логістик» поінформовані про систему стимулювання праці, а 66,67% поінформовані частково. Рівень знань про систему мотивації на підприємстві відрізняється за категоріями персоналу. Найбільш обізнаними про систему стимулювання праці є керівники ТОВ «Баядера Логістик». Серед них

поінформованими є 37,5%, а частково поінформованими 62,5%. Серед робітників питома вага поінформованих про систему стимулювання праці становить 35%, а частково поінформованих – 65%.

Таблиця 2.6

Рівень поінформованості працівників про систему стимулювання праці персоналу на ТОВ «Баядера Логістик», %

	Поінформовані	Частково поінформовані	Не поінформовані
Весь персонал	33,33	66,67	-
Керівники	37,50	62,50	-
Спеціалісти	33,33	66,67	-
Службовці	-	100,00	-
Робітники	35,00	65,00	-

Джерело: складено автором

Варіант відповіді «поінформовані» обрали 33,33% спеціалістів, а «частково поінформовані» – 66,67%. Найменш поінформованими про систему стимулювання праці є службовці (100% опитаних службовців є частково поінформованими). Позитивним є те, що немає працівників, які були б абсолютно не поінформовані про систему стимулювання праці на ТОВ «Баядера Логістик».

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

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

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

Результати анкетування працівників на ТОВ «Баядера Логістик» щодо розуміння ними системи стимулювання праці на підприємстві подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Рівень розуміння працівниками системи стимулювання праці персоналу ТОВ «Баядера Логістик»

	Розуміють	Частково розуміють	Не розуміють
Весь персонал	24,24	75,76	-
Керівники	37,50	62,50	-
Спеціалісти	-	100,00	-
Службовці	-	100,00	-
Робітники	25,00	75,00	-

Джерело: складено автором

Система стимулювання праці персоналу на ТОВ «Баядера Логістик» є зрозумілою для 24,24% працівників і частково зрозумілою для 75,76% персоналу. Найкраще систему стимулювання праці розуміють керівники (для 37,5% керівників система мотивація є зрозумілою і для 62,5% – частково зрозумілою). Серед робітників 25% розуміють систему стимулювання праці, а 25% розуміють частково. Усі опитані спеціалісти та службовці розуміють систему мотивації лише частково. Для жодного працівника на підприємстві система стимулювання праці персоналу не є незрозумілою.

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

Рівень задоволеності працівників системою стимулювання праці персоналу на ТОВ «Баядера Логістик» відображено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Рівень задоволеності працівників системою стимулювання праці персоналу на ТОВ «Баядера Логістик»

	Задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
Весь персонал	21,21	42,43	36,36
Керівники	25,00	50,00	25,00
Спеціалісти	33,33	66,67	-
Службовці	-	50,00	50,00
Робітники	20,00	35,00	45,00

Джерело: складено автором

На підприємстві спостерігається низький рівень задоволеності персоналу системою стимулювання праці. Так, задоволеними мотиваційною системою є 21,21% працівників, частково задоволеними – 42,43% і не задоволеними – 36,35% працівників.

Серед керівників система стимулювання праці задовольняє 25% працівників, частково задовольняє 50% працівників і не задовольняє 25% працівників. Варіант відповіді «задоволені» обрали 33,33% спеціалістів, а варіант «частково задоволені» – 66,67% службовців. Серед службовців відсутні працівники, що задоволені системою стимулювання праці, а частка тих, хто частково задоволений і не задоволений становить по 50%. Найбільша частка робітників є незадоволеною системою мотивації (45%), частково задоволеними є 35% робітників, а задоволеними – 20%.

Проаналізуємо як працівники оцінюють окремі складові системи стимулювання праці персоналу на ТОВ «Баядера Логістик» (Додаток Р).

Згідно Додатку Р, систему оплати праці на ТОВ «Баядера Логістик» оцінили у 3,3 бала. При цьому найбільше задоволені системою оплати праці службовці (4,5 бала), а найменш задоволені робітники (2,9 бала). Керівники оцінили систему оплати праці у 4,3 бала, спеціалісти – 4 бала.

Розмір заробітної плати на ТОВ «Баядера Логістик» отримав 3,5 бала. Задоволеність керівників рівнем заробітної плати становить 4 бала, спеціалістів – 3,7 бала, службовців – 3,5 бала.

Задоволеність режимом праці становить 3,2 бала. Керівники і фахівці оцінили режим роботи у 3,5 бала, професіонали – у 3,3 бала, основні робітники – у 3 бала, а допоміжні робітники – у 3,7 бала.

Можливість кар'єрного росту на ТОВ «Баядера Логістик» є низькою і оцінена працівниками у 1,3 бала. Найбільші можливості кар'єрного росту, за результатами анкетування, у керівників і службовців (по 2 бала), а найнижчі у робітників (0 бала). Спеціалісти задоволені можливостями кар'єрного росту на 1,7 бала.

Можливість підвищення кваліфікації оцінена працівниками у 0,5 бала.

Найбільше, порівняно з іншими категоріями персоналу, можливостями навчання на ТОВ «Баядера Логістик» задоволені керівники (1,5 бала), дещо менше – спеціалісти (1,3 бала). Службовці оцінили систему навчання на підприємстві у 0,5 бала.

Загалом працівники ТОВ «Баядера Логістик» оцінили свою роботу як посередньо змістовну (2,8 бала). Найбільшою змістовністю характеризується робота керівників і спеціалістів (по 4,3 бала). Службовці оцінили змістовність праці у 3,5 бала. Найнижчий рівень змістовності роботи у робітників (по 2 бала).

Корпоративними заходами працівники задоволені на 3,9 бала. Усі категорії працівників оцінили даний інструмент мотивації у 4 бала, а керівники – у 3,5 бала.

Санітарно-гігієнічні умови праці на ТОВ «Баядера Логістик» працівники оцінили у 4,4 бала. За категоріями персоналу найсприятливішими умови праці є для фахівців (4,5 бала), керівників (4,4 бала) і професіоналів (4,3 бала). Робітники умовами праці задоволені дещо менше. Основні робітники оцінили їх у 3,4 бала, а допоміжні – у 4,3 бала.

Система постановки цілей, на думку працівників, заслуговує 4,1 бала. Керівники оцінили її у 4,4 бала, професіонали – у 4,3 бала, фахівці – у 4,5 бала, основні робітники – у 3,9 бала, допоміжні робітники у 3,7 бала.

Працівники загалом задоволені системою інформування про діяльність підприємства і оцінили її у 4,3 бала. Усі категорії працівників оцінили систему інформування у 4,3 бала, а керівники і фахівці – у 4,5 бала.

Публічне визнання заслуг працівників на ТОВ «Баядера Логістик», згідно результатів опитування, оцінюється працівниками у 4,4 бала. Найбільше задоволені даним інструментом мотивації керівники і службовці (оцінили його у 4,5 бала).

Рівень задоволеності увагою керівництва до думки працівників становить 4,2 бала. Керівництво найбільш уважне до думки керівників (4,6 бала) та службовців (4,5 бала), дещо менше до думки спеціалістів (4,3 бала).

Найнижчою кількістю балів оцінили даний метод мотивації основні та робітники (по 4 бали).

Отже, за результатами опитування працівників щодо оцінки ними системи стимулювання праці персоналу на ТОВ «Баядера Логістик» можна зробити висновки про недостатню поінформованість працівників про систему мотивації, недостатній рівень розуміння працівниками системи мотивації, середній рівень задоволеності системою мотивації, несправедливість оплати праці.

Проведений аналіз дозволив становити, що на ТОВ «Баядера Логістик» діє досить ефективна систем стимулювання праці, але є ряд проблем, які потребують вдосконалення та вирішення у майбутньому, що призведе до підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та рівня його конкурентоспроможності на ринку України.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В даний час більшість підприємств приділяють недостатньо уваги стратегічному плануванню, та розробці стратегії удосконалення системи стимулювання праці як складової частини загальної стратегії організації. Проте відомо, що стратегічний план дає можливість підприємству більш ефективно розподіляти обмежені кадрові ресурси, максимально адаптуватися до зовнішнього середовища, забезпечує координацію стратегічних дій для визначення сильних і слабких сторін підприємства з метою досягнення його ефективної роботи.

Розглянемо основні проблеми системи стимулювання праці персоналу на ТОВ «Баядера Логістик» (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Основні проблеми стимулювання праці персоналу на ТОВ «Баядера Логістик»

№ з/п	Проблеми системи стимулювання праці персоналу на ТОВ «Баядера Логістик»
1	Недосконала та «забюрократизована» організаційна структура
2	Низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу підприємства
3	Неефективна система навчання та підвищення кваліфікації підприємства
4	Неефективна система матеріального стимулювання персоналу

Джерело: складено автором

Стратегічне управління підприємством спирається на кадровий потенціал як основу організації, будь-яка стратегія, на наш погляд, повинна бути пов'язана зі стратегією управління персоналом та мотивації праці. Успіх роботи підприємства забезпечують працівники, зайняті на ньому. Проте, в економічній літературі проблеми обґрунтування вибору стратегії підвищення системи мотивації праці підприємств розроблені недостатньо.

При обґрунтуванні вибору стратегії підвищення стимулювання праці автори в основному обмежуються використанням якісних методів. Ми вважаємо, що для обґрунтування вибору стратегії мотивації праці доцільно

використовувати метод ПАТЕРН.

Метод ПАТЕРН був розроблений для цілей підвищення ефективності процесів прийняття рішень в області довгострокової науково-технічної орієнтації великого промислового підприємства [5]. Метод ПАТЕРН заснований на принципі поділу складної проблеми на більш дрібні проблеми до тих пір, поки кожна підпроблема не зможе бути всебічно і надійно кількісно оцінена експертами. Велика увага приділяється розробці системи критеріїв значимості і ваги кожного з них. Суть методу полягає в тому, що, виходячи з сформульованих цілей підприємства на прогнозований період, здійснюється розгортання деякої багаторівневої ієрархічної структури, званої «дерево цілей». Для кожного рівня «дерева цілей» вводиться ряд критеріїв.

За допомогою експертної оцінки визначаються ваги критеріїв і коефіцієнти значимості, що характеризують важливість вкладу цілей в забезпечення результату з точки зору прийнятих критеріїв. Кінцевою метою методу є визначення пріоритетної мети.

Обґрунтування стратегії підвищення стимулювання праці з використанням методу ПАТЕРН полягає в наступному. Стратегія підвищення мотивації праці є складовою частиною загальної стратегії організації і слугує одним з інструментів реалізації її місії і декларованих цілей. Стратегії підвищення стимулювання праці можна представити у вигляді «дерева цілей». Її обґрунтування включає: розробку концепції «дерева цілей», оцінку значущості кожної гілки за допомогою системи кількісних критеріїв, що дозволить обґрунтувати пріоритетні напрямки (цілі нижнього рівня) з точки зору кінцевих цілей вищого рівня.

«Дерево цілей» стратегії підвищення стимулювання праці складається з трьох «рівнів», причому кожний наступний впливає і підпорядкований попередньому рівні, утворюючи своєрідну ієрархічну побудову. «Дерево цілей» розробки стратегії підвищення стимулювання праці ТОВ «Баядера Логістик» наведено в Додатку С.

Нами, для кожної складової стратегії підвищення стимулювання праці ТОВ «Баядера Логістик» запропоновані конкретні кадрові заходи (Додаток Т), що забезпечують реалізацію кадрових процесів всієї стратегії, отже, вони взаємопов'язані зі стратегією розвитку підприємства.

Слід зазначити, що при побудові «дерева цілей», визначаючи кадрові заходи для конкретного підприємства, необхідно враховувати індивідуальні особливості цього підприємства, а також необхідний індивідуальний творчий підхід, виходячи з його специфіки.

Для рівня кадрових заходів прийняті наступні критерії оцінки значущості з точки зору досягнення цілей 1-го рівня: зростання обсягів виробництва підприємства за рахунок збільшення числа кваліфікованих працівників і за рахунок вдосконалення системи навчання персоналу. Вагомість критеріїв визначена експертно і становить: 0,3 і 0,7 відповідно.

Для оцінки значущості кадрових заходів з точки зору прийнятих критеріїв була складена анкета та проведено опитування експертів керівного складу (експерти - керівник та спеціалісти відділу кадрів ТОВ «Баядера Логістик»). Дані експертного опитування були оброблені і представлені в матриці оцінки кадрових заходів (див. Додаток Т). У цій матриці розраховувалися коефіцієнти відносної важливості заходів по кожній колонці за формулою середньої арифметичної зваженої. Розраховані таким чином і пронормовані загальні коефіцієнти важливості характеризують оцінку впливу кожного фактора (кадрового заходу) на ефективну роботу підприємства. Найбільше значення дозволяє вибрати пріоритетні кадрові заходи.

Отже, найбільш значущими кадровими заходами виявилися: вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забіюрократизованості»; розробка Положення про корпоративну культуру підприємства (коефіцієнт важливості 0,083 або значимість 8,3%); впровадження програмного забезпечення управління кадровим потенціалом (коефіцієнт важливості 0,056); впровадження коучингу (коефіцієнт

важливості 0,058); впровадження соціального пакету (коефіцієнт важливості 0,055); поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства (коефіцієнт важливості 0,054); використання кадрового аудиту (коефіцієнт важливості 0,063). Ці кадрові заходи відносяться до цілей відбору, мотивації і розвитку, що було встановлено за допомогою «дерева цілей».

Таким чином, добре розроблена стратегія вдосконалення системи стимулювання праці дає можливість підприємству підготуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, скласти фінансовий план для реалізація кадрових заходів.

Розглянемо більш детально обрані кадрові заходи, спрямовані на підвищення стимулювання праці персоналу ТОВ «Баядера Логістик» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Програма кадрових заходів щодо підвищення стимулювання праці персоналу на ТОВ «Баядера Логістик»

№ з/п	Шляхи вирішення	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації	Вартість
1.	Перегляд вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості» Розробка Положення про корпоративну культуру підприємства	Генеральний директор Керівники відділу підприємства	2 місяці	Витрати на даний захід відсутні
2.	Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства	Керівник відділу кадрів Спеціалісти відділу кадрів	Протягом року	Витрати на організацію корпоративних свят – 35 тис.грн.
3.	Впровадження коучингу	Керівник відділу кадрів Спеціалісти відділу кадрів	Протягом року	166,9 тис.грн
4.	Впровадження соціального пакету	Керівник відділу кадрів Спеціалісти відділу кадрів	1 місяць	198,5 тис.грн

Джерело: складено автором

1. Вирішення проблеми недосконалості та «забюрократизованості»

організаційної структури підприємства пропонується шляхом перегляду вищим керівництвом підприємства формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості». Також для вирішення даної проблеми пропонується розробка Положення про корпоративну культуру підприємства. Розробку даного положення можна покласти на керівника відділу кадрів ТОВ «Баядера Логістик». Приклад Положення про корпоративну культуру ТОВ «Баядера Логістик» наведено в Додатку Ф.

Створення Положення дозволить вирішити ряд завдань: оформити і закріпити сформовану корпоративну культуру, зафіксувати єдині корпоративні стандарти і загальні принципи ведення бізнесу, зміцнити свій зовнішній імідж, продемонструвати своїм інвесторам і клієнтам наявність певних стандартів корпоративного управління, залучити в компанію близьких їй за духом співробітників.

2. Низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу підприємства пропонується вирішити шляхом поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. В якості пропозиції тут виступає організація більшої кількості корпоративних заходів різного характеру для співробітників ТОВ «Баядера Логістик», наприклад таких як святкування Дня молоді, проведення спортивних змагань, ігрових змагань та ін. На організацію та проведення нових корпоративних свят ТОВ «Баядера Логістик».

3. Для вдосконалення системи професійного навчання персоналу ТОВ «Баядера Логістик» запропоновано впровадження коучингу на підприємстві.

Витрати на залучення одного коуча складуть 4000 грн., двох відповідно близько 8000 грн., тоді як навчання менеджерів фахівцями коучингових центрів обходяться близько 10000-15000 грн. за одне навчання. При впровадженні коучингу, ТОВ «Баядера Логістик» може скоротити бюджет на навчання і розвиток персоналу в два з половиною - три рази. Результатом ефективного впровадження коучингу може стати збільшення прибутку на 5-

7% протягом шести місяців.

За результатами дослідження журналу Фортуна - 40% зі списку Fortune 500 компаній (самі успішні компанії світу) застосовують коучинг для керівників і топ-менеджерів. На підтвердження вищесказаного наводимо результати дослідження з коучингу, проведеного Manchester Inc.. компаній, які замовляють коучинг-послуги і відзначили такі покращення: підвищення продуктивності праці персоналу (4,7% на думку керівників); підвищення якості продукції/послуг (5,1%); зміцнення організації (5,4%); зниження скарг споживачів (3,7%); збільшення суми чистого прибутку підприємства (1,2%); збільшення підсумкової прибутковості (2,8%).

Після навчання штатних тренінг-менеджерів навичками коучинга в ТОВ «Баядера Логістик» пропонується перейменувати цю посаду в посаду коуча. Оскільки основними користувачами послуг тренінг-менеджерів є відділ маркетингу і реклами та відділ продажів, доцільно об'єднати ці два відділи і направити одного коуча на взаємодію з керівниками цих відділів. Термін навчання керівника об'єднаного відділу - 3 місяці. Другого ж фахівця з коучингу скерувати на взаємодію з фінансовим директором та директором з розвитку, термін навчання навичками коучинга теж 3 місяці.

Після навчання, керівники підрозділів ТОВ «Баядера Логістик» можуть застосовувати отримані знання по відношенню до своїми підлеглими.

Впровадження технологій коучингу в ТОВ «Баядера Логістик» дозволить: підвищити продуктивність, результативність і ефективність діяльності, як окремого менеджера, так і підрозділів. Коучинг передбачає розкриття та розвиток потенціалу, внутрішніх ресурсів і знань менеджера, у тому числі лідерства, стресостійкості, вміння приймати рішення в нестандартних ситуаціях; знизити витрати, пов'язані із зовнішнім навчанням співробітників за рахунок розвитку співробітників як наставників; стимулювати співробітників до розвитку корпоративних компетенцій; максимально ефективно транслювати корпоративну культуру та ідеологію всім співробітникам; знизити плинність кадрів за рахунок створення

середовища, що розвивається і більш високої мотивації персоналу.

У практиці коучингу різноманітні школи виокремлюють типові та спеціалізовані основні методи, які використовують коучі для реалізації користувачем коучингу поставлених цілей. Узагальнюючи наявні моделі, ми розробили модель коучингової комунікації у процесі реалізації коучингу у ТОВ «Баядера Логістик» (Додаток X). Основним завданням даної моделі є відображення послідовності дій, необхідних для здійснення коучингу на підприємстві. Модель реалізовуватиметься через такі етапи: планування, організація коучингової комунікації, мотивування та реалізація впровадження коучингу, контролювання і регулювання коучингової комунікації.

4. Для підвищення рівня матеріального стимулювання персоналу підприємства ТОВ «Баядера Логістик» було запропоновано впровадження соціального пакету. Соціальний пакет – це інструмент стимулювання, у вигляді винагороди, яку надає роботодавець своїм працівникам у відповідності до норм законодавства, а також з метою стимулювання трудової активності персоналу на більш ефективну працю.

Найбільш ефективним для працівників ТОВ «Баядера Логістик» та доцільним для керівництва підприємства, буде «базовий пакет», що поширюється на всі категорії працівників ТОВ «Баядера Логістик» і є постійним додатком до оплати та стимулювання праці. Він може включати мінімальний спектр пільг та компенсацій в залежності від потреб трудового колективу.

Для оцінки загального економічного ефекту від запропонованих заходів, щодо підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу ТОВ «Баядера Логістик» будемо використовувати традиційний метод розрахунку ефекту, широко застосовуваний в економічній літературі.

Економічний ефект = додатковий прибуток, одержуваний від заходів, додаткова економія - витрати на здійснення заходів.

Проведемо аналіз витрат ТОВ «Баядера Логістик» на реалізацію

зазначених заходів. Невід'ємним учасником коучингового процесу є коуч. Коуч забезпечує такі умови діяльності, при яких співпадають поставлені цілі, ефективність, розвиток та відчуття необхідності, приналежності працівника підприємству. Провівши аналіз компаній, що займаються навчанням навичкам коучингу і середні ціни на коуч-сесії, було вирішено направити фахівців відділу кадрів ТОВ «Баядера Логістик» в офіс Академії коучингової майстерності «WPQ». По закінченню курсу видається Сертифікат Коуча Еріксоновського Університету (Канада) міжнародного зразка, а саме тестування і сертифікація проводяться за стандартами Міжнародної Федерації Коучинга (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок початкових інвестицій на впровадження коучингу в ТОВ «Баядера Логістик»

Елементи витрат	Сума, тис.грн.
Навчання спеціалістів відділу кадрів підприємства фахівцями коучингового центру: 2 особи*13,0 тис.грн.	26,0
Проходження курсу підвищення кваліфікації спеціалістів відділу кадрів з коучингу в рік 2 особи.*4,95 тис.грн	9,9
ВСЬОГО:	35,9

Джерело: розраховано автором

Згідно табл. 3.3, початкові вкладення в проєкт впровадження коучингу в ТОВ «Баядера Логістик» складають 35,9 тис.грн.

Розрахунок поточних витрат на впровадження коучингу в ТОВ «Баядера Логістик» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок поточних витрат на впровадження коучингу в ТОВ «Баядера Логістик»

Стаття витрат	Сума, грн	
	Витрати на місяць	Витрати на рік
1. Витрати на заробітну плату коучу (2 особи.)	8000,0	96000,0
2. Нарухування на заробітну плату ЄСВ (36,4%)	2912,0	34944,0
ВСЬОГО:	10912,0	130944,0

Джерело: розраховано автором

Згідно табл. 3.4, поточні витрати на реалізацію проєкту впровадження коучингу в ТОВ «Баядера Логістик» складають 130,94 тис.грн. Загальна

сума витрат на реалізацію проекту впровадження коучингу в ТОВ «Баядера Логістик» складатиме 166,9 тис.грн.

Витрати на впровадження «базового компенсаційного пакету» для ТОВ «Баядера Логістик» наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Витрати на впровадження «базового компенсаційного пакету» для
ТОВ «Баядера Логістик» , грн.**

Види витрат	Сума, грн.
1. Компенсація на харчування	165 чол. * 200 грн = 33000
2. Службовий транспорт	1 тис. * 12 міс. = 12000
3. Щорічні новорічні подарунки	165 чол. * 200 грн. = 33000
4. Надання можливості відпочинку дітей співробітників у дитячих таборах і санаторіях (700 грн. на кожного співробітника)	165*700= 115500
5. Оплата санаторно-курортного лікування (ліміт встановлюється компанією до 5000 грн.)	5000
ВСЬОГО:	198500

Джерело: розраховано автором

Отже, витрати на впровадження «базового компенсаційного пакету» для ТОВ «Баядера Логістик» складуть 198,5 тис.грн. на рік.

Проаналізуємо економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу ТОВ «Баядера Логістик». В якості прогнозу зростання суми чистого прибутку підприємства від реалізації запропонованих заходів візьмем вищезгадані дані дослідження з коучингу, проведеного Manchester Inc. Зростання чистого доходу підприємства при впровадженні коучингу становитиме 1,2%. Отже, економічним ефектом від впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу ТОВ «Баядера Логістик» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації послуг на 1,2% або 3424,42 тис.грн.

Розрахунок економічної ефективності впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи стимулювання праці

персоналу ТОВ «Баядера Логістик» наведено в Додатку Ц.

Згідно даних Додатку Ц, чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Баядера Логістик» після впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи стимулювання праці за перші 5 років зросте на 17537,97 тис.грн. Індекс прибутковості запропонованого проекту становить 19,02 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 0,26 роки. Внутрішня норма рентабельності – 532,62%.

Згідно проведених розрахунків, можна зробити висновок, що запропонований проект підвищення ефективності системи стимулювання праці ТОВ «Баядера Логістик» є доцільним та ефективним.

Проаналізуємо динаміку змін продуктивності праці ТОВ «Баядера Логістик» при реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення стимулювання праці персоналу досліджуваного підприємства. На думку спеціалістів відділу кадрів ТОВ «Баядера Логістик», після ефективної реалізації запропонованих заходів чистий дохід підприємства може зрости на 1,2% (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Динаміка прогнозних показників продуктивності праці ТОВ «Баядера Логістик» після реалізації запропонованих заходів

Показники	За рік		Відхилення (+,-) 2018/2017	
	2017 (факт)	2018 (прогноз)	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	285368	288792,42	3 424,42	1,2
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	165	165	0,00	0
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол.	1729,50	1750,26	20,75	1,2

Джерело: розраховано автором

Прогнозна продуктивність праці персоналу ТОВ «Баядера Логістик» зросте на 20,75 тис.грн./чол. або 1,2%, що свідчить про доцільність та необхідність реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення

мотивації праці персоналу досліджуваного підприємства.

Таким чином, в результаті реалізації запропонованих заходів вдосконалення стимулювання праці персоналу досліджуваного підприємства підвищаться фінансові результати діяльності підприємства ТОВ «Баядера Логістик», якість корпоративної культури на досліджуваного підприємстві, підвищаться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Баядера Логістик».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Стимулювання трудової діяльності - це комплекс цілеспрямованих дій з боку організації, що здійснюються з допомогою матеріальних і нематеріальних засобів для формування у працівника стійкого бажання до ефективної трудової діяльності. Традиційно методи стимулювання прийнято розділяти на матеріальні і нематеріальні. Деякі автори пропонують розглядати розподіл методів стимулювання на монетарні і немонетарні. На основі узагальнень результатів вивчення різних вітчизняних і зарубіжних наукових положень, практичного досвіду стимулювання персоналу на підприємствах, запропоновано виділити наступні способи стимулювання працівників в комерційних організаціях: матеріальне грошове, матеріальне негрошове, нематеріальне організаційне, нематеріальне морально-соціальне. Виконаний аналіз існуючих методик формування системи стимулювання на підприємствах дозволив зробити наступний висновок - формування системи стимулювання персоналу має здійснюватися за індивідуальною методикою, розробленою в рамках конкретного підприємства.

2. ТОВ «Баядера Логістик» - одна з найбільших компаній України, що спеціалізується на дистрибуції і просуванні елітних алкогольних напоїв. За аналізовані періоди склад персоналу ТОВ «Баядера Логістик» за категоріями дещо змінився. Так, за 2016 рік в порівнянні із 2015 роком фактична чисельність зросла на 9 осіб, а у 2017 році зменшилася на 12 осіб. Для стимулювання праці працівників керівництво ТОВ «Баядера Логістик» використовує матеріальні та нематеріальні методи стимулювання праці. Система матеріальної мотивації на ТОВ «Баядера Логістик» має ряд суттєвих недоліків (не відповідає стратегії та етапу життєвого циклу підприємства, неефективна система преміювання, нерациональна структура фонду оплати праці тощо) і потребує подальшого вдосконалення. Система нематеріальної мотивації персоналу не відповідає етапу життєвого циклу підприємства і

його стратегії, оскільки практично відсутні можливості для професійного навчання та кар'єрного росту.

3. Проведений аналіз дозволив становити, що на ТОВ «Баядера Логістик» діє досить ефективна систем мотивації праці, але є ряд проблем, які потребують вдосконалення та вирішення у майбутньому, що призведе до підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та рівня його конкурентоспроможності на ринку України. Основні проблеми стимулювання праці персоналу на ТОВ «Баядера Логістик»: недосконала та «забюрократизована» організаційна структура; низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу підприємства; неефективна система навчання та підвищення кваліфікації підприємства; неефективна система матеріального стимулювання персоналу.

4. Для обґрунтування вибору стратегії мотивації праці використано метод ПАТЕРН. Програма кадрових заходів щодо підвищення стимулювання праці персоналу на ТОВ «Баядера Логістик»: Перегляд вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості». Розробка Положення про корпоративну культуру підприємства; поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства; впровадження коучингу; впровадження соціального пакету.

5. Загальна сума витрат на реалізацію проекту впровадження коучингу в ТОВ «Баядера Логістик» складатиме 166,9 тис.грн. Витрати на впровадження «базового компенсаційного пакету» для ТОВ «Баядера Логістик» складуть 198,5 тис.грн. на рік.

6. Економічним ефектом від впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу ТОВ «Баядера Логістик» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації послуг на 1,2% або 3424,42 тис.грн. Чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Баядера Логістик» після впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи стимулювання праці за перші 5 років

зросте на 17537,97 тис.грн. Індекс прибутковості запропонованого проекту становить 19,02 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 0,26 роки. Внутрішня норма рентабельності – 532,62%. Прогнозна продуктивність праці персоналу ТОВ «Баядера Логістик» зросте на 20,75 тис.грн./чол. або 1,2%, що свідчить про доцільність та необхідність реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення мотивації праці персоналу досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авчиренко Л. К. Управление персоналом организации / Л.К. Авчиренко. – М., 2001. – 357с.
2. Багиев Н. Маркетинг: терминологический словарь / Н. Багиев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vocable.ru/dictionary/83/word/%CC%E2%8E%FF/>
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Київ : ЦУЛ, 2011. – 467 с.
4. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання / А. А. Бердник // Київський національний університет технологій та дизайну, 2015. - № 1 (6). - С. 112–116.
5. Бірдус Л. В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування / Л. В. Бірдус, М. А. Бірдус // АгроСвіт. – 2015. – № 21. – С. 12–14.
6. Богуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці/ О. А. Богуцький // Економіка АПК. – 2009. – № 7. – С. 78-86
7. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Н. Ветлужских – М.: Альпина Паблицер, 2013. – 152 с.
8. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – Київ : ЦУЛ, 2009. – 500 с.
9. Вовк О. Корпоративний мікроклімат в аудиторських фірмах: як зробити сприятливим / О. Вовк // Аудитор України. – 2015. – № 7–8. – С. 116–120.
10. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства / А.М. Вознюк

[Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf

11. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу/ Гавкалова Н. Л. // Україна: аспекти праці. Наук.-екон. та сусп.-політ.журн. — 2012. — № 3. — С. 31–36.

12. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник для ВНЗ. – Київ, Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.

13. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144

14. Грінько І.М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами / І.М. Грінько [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf

15. Данько Н. Добре слово й кішці приємне, або про мотивацію в охороні праці / Н. Данько // Охорона праці. – 2015. – № 6. – С. 24–27.

16. Данюк В. М. Кадрове діловодство : навч. посіб. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська , М-во освіти і науки України. – Київ : Каравела, 2006. – 240 с.

17. Джаїн І.О. Удосконалення оцінки трудового потенціалу території / І.О. Джаїн // Вісник Сумського державного аграрного університету. – Сер.: Фінанси і кредит. 2009. – № 2(3). – С. 119-122.

18. Довгань, Л. Є. Корпоративне управління: навч. посіб. / Л.Є. Довгань, В.В. Пастухова, Л.М. Савчук. – К.: Кондор, 2007. – 174 с.

19. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві / І.М. Долішній, А.В. Колодійчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://www.nbuiv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltsu/20_5/211_Doliznij_20_5.pdf

20. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 3-тє, без змін – К.: КНЕУ, 2006. – 528 с.
21. Економічна теорія: політекономія: практикум: навч. посіб. / за ред. В. Д. Базилевича. – К.: Знання, 2010. – 494 с. (у співавторстві). – 3 грифом МОН України (лист №1.4/ 18-Г-2939 від 30 грудня 2008 р.)
22. Єгоркіна Т. О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах / Т. О. Єгоркіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Egorkina.pdf.
23. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу / О. П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 2. – С. 78-83.
24. Жилінська Л. О. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств / Л. О. Жилінська, Г. В. Перепадченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 1. – С. 88–91.
25. Заболотна В. О. Психологічні основи управління персоналом. Навчальний посібник. / В. О. Заболотна / Гнозис. К.: 2010. – 248 с.
26. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібн. / Г. Т. Завіновська. – К.: Вид-во КНЕУ, 2009. – 299 с.
27. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства / Г. О. Закаблук // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 2. – С. 33–41.
28. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» від 23.09.1999 № 1105-ХІV // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, N 46-47, ст. 403
29. Закон України «Про недержавне пенсійне забезпечення» № 1057-ІV від 9.07.2003 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 47-48, ст. 372

30. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, N 17, ст.121
31. Захарова, О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки / О. Захарова // Україна: аспекти праці. – 2015. – № 4. – С. 18–23.
32. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Економічні науки. – 2013. – № 7. – С. 46–49.
33. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А.М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2010. – № 2. – С. 204-206.
34. Карпунь І.Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства // Вісник Нац. Ун-ту “Львівська політехніка” “Проблеми економіки та управління”. – 2013. – №628. – С.529–533.
35. Кибанов А. Я, Баткаева И. А., Митрофанова Е. А, Ловчева М. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 524 с.
36. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями / К.В. Ковальська, Р.В. Рак // Формування ринкових відносин в Україні – 2010. – № 1 (104). – С.29-33.
37. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII/[Електронна версія]: Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>
38. Козак Н. Мотивація персоналу щодо досягнення стратегічних цілей організації // Ринок капітала. –2013. -№13-14.
39. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.
40. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці / Д. А. Кольбашенко // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. - 2014. - № 2. - С. 237–244.

41. Копытова А.В. Алгоритм формирования рациональной для предприятия системы стимулирования трудовой активности работников. Биржа интеллектуальной собственности. 2015 – №3 Т.ХІV. – С. 31-37
42. Коряк М. С. Мотивація персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / М. С. Коряк // Управління розвитком. - 2014. - № 9. - С. 113-114.
43. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — Нью-Джерси, Prentice Hall, 2008. — 896с.
44. Кощенко К. В. Мотивація персоналу в умовах світової кризи / К. В. Кощенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2015. - № 2. - С. 119-123.
45. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві / М. А. Кравченко // Ефективна економіка. —2010. — № 6.
46. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посібн. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Вид-во "Кондор". – 2009. – 428 с.
47. Кузьмін О. Є. Взаємозв'язок понять "мотивація" та "мотивування" у системі мотивування персоналу підприємств / О. Є. Кузьмін, О. М. Бодарецька // Бізнес Інформ. - 2015. - № 1. - С. 347-352.
48. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном / І. Кулик // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2008. – № 1. – С. 62-66.
49. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання / В. Д. Курманська // Ринок праці та зайнятість населення. - 2014. - № 3. - С. 26-29.
50. Лелі Ю. Г. Аналіз існуючих автоматизованих систем управління персоналом на українських підприємствах / Ю. Г. Лелі // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 2. – С. 49–52.

ДОДАТКИ

Додаток Б

Форми і методи стимулювання персоналу [23, 39, 40, 44, 51]

Форма стимулювання	Спосіб стимулювання	Зміст
Матеріальне грошове	Заробітна плата	Оплата виконання трудової функції працівником
	Премії	Разові виплати за якісне виконання виробничого плану
	Надбавки	Встановлення додаткової виплати у вигляді постійного коефіцієнта, передбаченого внутрішньою документацією підприємства, передбачених законом
	Участь в прибутку підприємства	Формування заохочувального фонду, найчастіше поширене в управлінському середовищі підприємства, придбання акцій за пільговими цінами в підприємствах відповідної організаційно-правової форми
Матеріальне не грошове	Надання службового зв'язку, транспорту, житла	Працівник користується матеріальними благами в негрошовій формі
	Оформлення медичної страховки і надання безкоштовного медичного обслуговування	Працівники отримують право на безкоштовне страхування і отримання медичних послуг безкоштовно або на пільгових умовах. У ряді випадків така можливість надається і членам сімей
	Організація безкоштовного відвідування спортивних і дозвілєвих комплексів	Організація укладає договір зі спортивним комплексом, за яким працівники можуть безкоштовно / на пільгових умовах користуватися послугами комплексу
	Організація безкоштовного харчування	Працівники отримують право на обіди, бізнес-ланчі або доставку харчування на робоче місце, харчування в їдальнях підприємства
	Організація пільгового відпочинку	Надання працівникам і членам їх сімей право безкоштовного / пільгового відпочинку в санаторіях, на базах відпочинку або придбання турпутівок в інші місцевості
	Колективні свята, подарунки	Керівництво компанії дарує подарунки на особисті і державні свята, організовує банкети на честь великих і значущих дат
	Стимулювання вільним графіком	Працівники, активно і ефективно здійснюють свої трудові функції, отримують право на надання їм індивідуального графіка робочого часу
Нематеріальне організаційне	Внутрішнє навчання	Організація навчальних центрів всередині компанії, формування корпоративної бібліотеки, проведення семінарів, організація підвищення кваліфікації
	Організація доступу в інтернет на території всього підприємства	Вільний доступ в інтернет з боку роботодавця буде формувати відповідальний підхід працівника до організації свого робочого часу
	Формування колективу зі сприятливим психологічним кліматом	Особлива увага керівництва до персональних характеристик працівників, облік індивідуальних особливостей сформованого колективу при прийомі нових співробітників

Продовження Додатку Б

Форма стимулювання	Спосіб стимулювання	Зміст
Нематеріальне морально соціальне	Визнання заслуг	Видача грамот, усне заохочення, в т.ч. на зборах, і інші заходи, здатні сформувати у працівника почуття підвищеної уваги до нього
	Демократичний стиль керівництва	Облік особливостей працівника і увагу до них, формування довірливого ставлення до працівників, організація особистих бесід в комфортних умовах
	Ухвалення самостійних рішень працівником	Відсутність жорсткої регламентації поведінки працівників, запрошення їх до формування значущих для колективу позицій
	Заохочення ініціативності	Компанії влаштовують крос опитування або користуються методами крос-ідей для пошуку нових рішень як у виробництві, так і в організації праці

Додаток В

Етапи формування системи мотивації персоналу [39]



**Етапи формування системи мотивації та стимулювання
праці персоналу організації з урахуванням показника КРІ [66, с.**

140]

1. Аналіз ефективності матеріального стимулювання на підприємстві

2. Аналіз існуючої системи КРІ на підприємстві

3. Розробка моделі формування КРІ

4. Заповнення універсальної форми-класифікатора

5. Застосування критеріїв використання КРІ в системі матеріального стимулювання

6. Застосування умов використання КРІ в системі матеріального стимулювання

7. Розрахунок економічного ефекту від впровадження системи

Додаток Д

Етапи створення комплексної системи мотивації і оплати праці [8, с. 77]

1. Розробка цілей системи мотивації і оплата праці відповідно до цілей підприємства

2. Визначення ефективних мотивуючих чинників

3. Визначення демотивуючих факторів

4. Вибір інструментів (методів) для формування системи оплати праці

5. Розробка цілей, проведення їх декомпозиції

6. Розробка проекту системи оплати праці та мотивації персоналу

7. Розробка системи пільг

8. Розробка системи матеріальної немонетарної мотивації

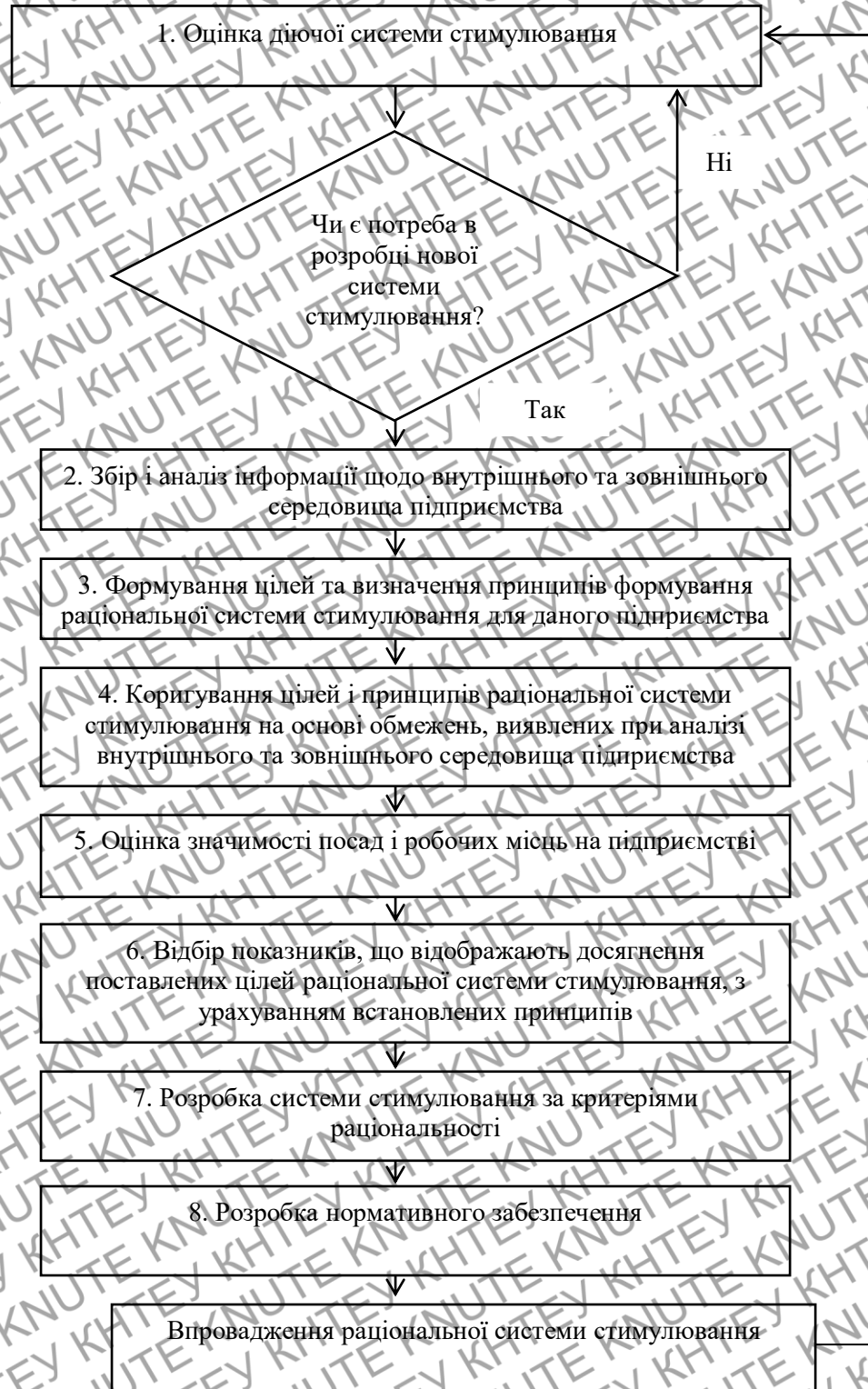
9. Проведення тестового прогону

10. Обговорення нової системи винагороди

11. Впровадження

12. Здійснення пілотного проекту

Методика формування раціональної системи стимулювання [46, с. 32]



Додаток 3

Порівняння методик формування системи стимулювання персоналу

Автор методики	Сильні сторони	Слабкі сторони
Е. П. Митрофанова	Перший етап діагностує не тільки систему, а й рівень мотивації; система стимулювання підлягає документуванню у внутрішніх документах компанії	Відсутній етап оцінки ефективності системи
А. В. Модорській В. Н. Яришина	Формула розрахунку КРІ дозволяє максимізувати точність оцінки трудової ефективності	Враховується тільки матеріальний аспект і економічна ефективність, ігноруючи нематеріальні способи мотивації, рівень задоволеності працівника
Е. Н. Велгужских	Мотивуючі та де мотивуючі чинники розглядаються окремо, є етап тестування елементів системи	Відсутній етап визначення ефективності існуючої системи стимулювання
А. В. Копитова	Передбачено алгоритм, при якому система є ефективною на початковому етапі; передбачена розробка нормативного забезпечення	Неясно чи здійснюється оцінка рівня мотивації персоналу в процесі розробки

Джерело: систематизовано автором на підставі [8, 39, 46, 66]