

Українська академія банківської справи  
Національного банку України

"Допущена до захисту"  
Завідуючий кафедрою менеджменту  
к.т.н., доц. Бондаренко А.Ф.

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 200\_\_ р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА  
на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра

Тема роботи: «Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність»

Виконала студентка 5 курсу денної форми навчання групи ММ-11  
спеціальність 8.050206 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»  
Яременко Зоя Олексіївна

Керівник дипломної роботи:  
доц. Мазило Т.В.

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 200\_\_ р.

Виконавець-випускник:

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 200\_\_ р.

Суми 2006

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Мотивація і стимулювання як умова ефективної праці персоналу.....	10
1.1. Поняття мотивації та стимулювання персоналу.....	10
1.2. Теоретичні основи мотивації персоналу.....	15
1.3. Зарубіжний досвід мотивації праці персоналу.....	28
1.4. Сучасна структура компенсаційного пакету.....	36
Розділ 2. Аналіз діяльності ВАТ «Сумське науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе».....	47
2.1. Загальна характеристика ВАТ «СНВО ім. М.В.Фрунзе»....	47
2.2. Здійснення зовнішньоекономічної діяльності ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе».....	56
2.3. Аналіз руху персоналу на ВАТ «СНВО ім. М.В. Фрунзе»...	65
2.4. Система мотивації та стимулювання працівників на ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе».....	69
Розділ 3. Організаційно-методичні засади покращення системи мотивації та стимулювання персоналу на ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе».....	75
3.1. Процес розробки ефективної системи мотивації персоналу	75
3.2. Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на ВАТ «СНВО ім. М.В. Фрунзе»....	82
3.3. Використання соціально-психологічних методів в управлінні стимулюванням персоналу.....	90
Висновки.....	98
Список використаної літератури.....	104
Додатки.....	108

## ВСТУП

У сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це одержання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили Ф. Тейлор, Ф. Гілберт і Л. Гілберт, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо. Відомими авторами сучасних теорій мотивацій на Заході стали А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та інші.

Слід зазначити, що кожне підприємство по-різному підходить до питання мотивації та утримання співробітників. Але об'єднує їх те, що багато хто з них вважає, що мотивувати працівника необхідно з часу його приходу в компанію і застосовувати стимули, які найбільше відповідають його потребам.

Мотивація та стимулювання праці є досить складним процесом, який потребує багато уваги з боку керівництва. Проблема спонукання людей до продуктивної праці не нова. Протягом багатьох століть вона хвилювала кращі уми людства і це не випадково. Працею створюється матеріальна і духовна культура суспільства.

Актуальність проблеми мотивації та стимулювання персоналу не втрачає своєї сили і в наш час. Останнім часом дана проблема набула важливого значення в Україні. Вона полягає в тому, що перед керівництвом підприємств все частіше постає проблема як в наш час примусити співробітників працювати найбільш продуктивно і з повною самовіддачею своїх зусиль (знань, навиків, компетенцій тощо) для забезпечення ефективної діяльності всього підприємства. Саме вирішення даного питання і, як наслідок, розробка ефективної системи мотивації та стимулювання праці персоналу дозволить українсь-

ким підприємствам створити високопродуктивний кадровий потенціал, залучення до праці якого буде здійснюватися на благо підприємства для досягнення її цілей і задач.

Мета дипломної роботи полягає в тому, щоб проаналізувати систему мотивації та стимулювання персоналу на прикладі ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» і надати певні рекомендації щодо удосконалення даної системи на підприємстві. Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі вирішувалися наступні завдання:

- 1) визначити сутність мотивації та стимулювання персоналу;
- 2) вивчити теоретичні основи мотивації праці і її ролі в підвищенні ефективності діяльності підприємства;
- 3) розглянути сучасну структуру компенсаційного пакету;
- 4) ознайомитися із зарубіжним досвідом мотивації персоналу;
- 5) провести аналіз діяльності ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе»;
- 6) проаналізувати систему мотивації та стимулювання персоналу ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе»;
- 7) виявити, які проблеми існують в системі мотивації ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе»;
- 8) дати рекомендації щодо покращення системи мотивації та стимулювання персоналу ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе».

Предметом дослідження є удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе».

Об'єктом дослідження дипломної роботи є система мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві, що займається зовнішньоекономічною діяльністю.

Для досягнення поставленої мети дипломної роботи були використані наступні методи.

Метод аналізу, за допомогою якого вивчали процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе», мотивації

та стимулювання персоналу підприємства; зарубіжний досвід мотивації персоналу.

Розрахунково-аналітичний метод – розрахунок показників вибуття-прибуття персоналу, плинності кадрів ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе», аналіз структури персоналу за статтю, віком, освітою та розрахунок відсоткової частки за ціми ознаками.

Системний аналіз – вивчення об'єкта дослідження як системи з усіма факторами, що впливають на її функціонування.

За допомогою статистичного методу досліджувались показники обсягів експорту продукції ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе» за декілька років, дані про середньомісячну заробітну плату на одного працівника в Сумській області.

При написанні дипломної роботи були використані роботи вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, а також внутрішні документи і фінансова звітність ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе».

## РОЗДІЛ 1

### МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1. Поняття мотивації та стимулювання персоналу

Мотивація і стимулювання персоналу підприємства є одною із найгостріших і важливіших проблем, які виникають перед його керівництвом.

В нашому суспільстві слово «мотивація» поєднується зі страхом. Працівники мотивовані саме відчуттям страху безробіття, зростання цін, сімейного незабезпечення. Для багатьох керівників мотивувати – означає примусити працювати: взяти з людини все, що можна.

Але керівник підприємства, який орієнтується на результат, діє не на основі страху і не на основі припущень та слухів. Він не вважає себе природженим знавцем людських душ і знову й знову вивчає фактори поведінки людей, досить багатопланової і в багатьох випадках необґрунтованої. Такий керівник свідомо базує свою діяльність з управління індивідами і групами на продуманому уявленні про людину, яке він постійно прагне розвивати. Ефективний керівник несе відповідальність за добрі результати діяльності не тільки в теперішньому, але й в майбутньому. Це частина його управлінської роботи, яку він повинен виконувати ефективно із витрачанням великих зусиль і енергії.

Завдання керівника полягає в тому, щоб розвивати підлеглих таким чином, щоб вони могли краще, ніж раніше, виконувати поточні завдання і прогнозувати потребу розвитку в майбутньому. Це стосується й самого керівника. Менеджер, який відстав в розвитку і не має мотивації, не зможе внести потрібний вклад в роботу трудового колективу. Ефективному керівнику слід взяти на себе головну відповідальність за свій розвиток як особистості і керівника.

Мотивація трудової діяльності – це спонукання людини до досягнення

мети підприємства за допомогою внутрішньоособистісних та зовнішніх факторів [30].

Мотивація праці, керівництво і взаємодія з людьми – вирішальний фактор успіхів в управлінні підприємством і результативності роботи, і в цьому розумінні вона складає основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності особливостей, що впливають на виробничу діяльність.

Мотивацію як процес можна представити у вигляді ряду послідовних етапів (рис. 1.1).

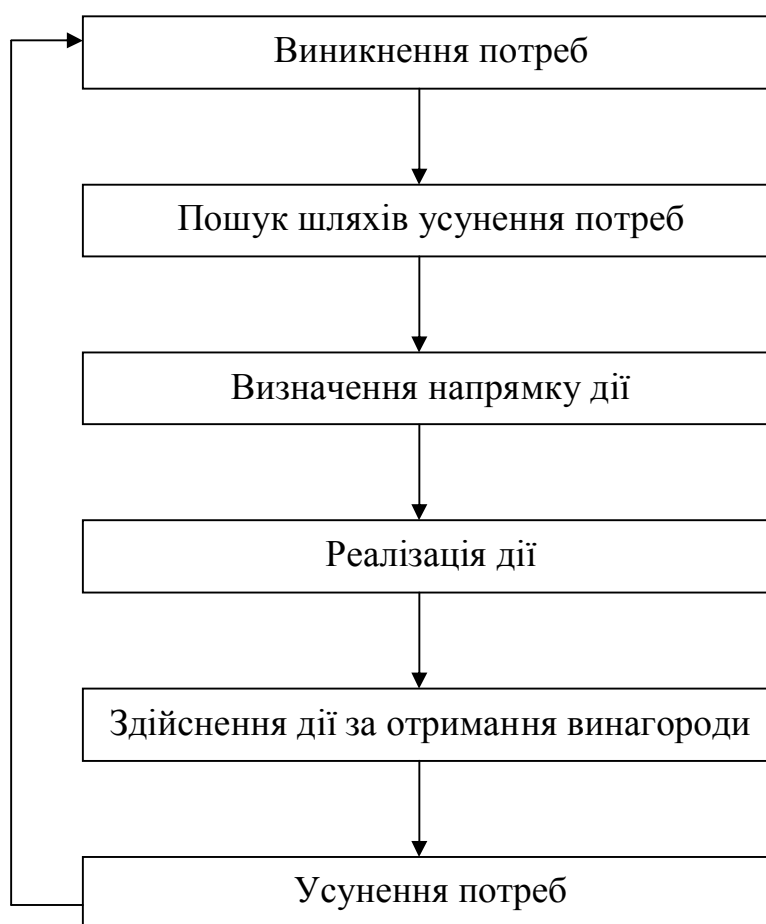


Рис.1.1. Схема мотиваційного процесу

Вся діяльність людини обумовлена реально існуючими потребами. Мотивована діяльність – це вільна, обумовлена внутрішніми мотивами діяльність людини, спрямована на досягнення своїх цілей, реалізацію своїх інтересів. В мотивованій діяльності працівник самостійно визначає міру своїх дій

в залежності від внутрішніх мотивів і умов зовнішнього середовища.

Слід розуміти, що мотивація – це не лише питання щодо нагородження. Людям важливо знати, що їх чекає у випадку некомпетентного виконання своїх обов'язків, які штрафи можуть бути на них покладені за те чи інше порушення. Метод штрафів, якщо він застосовується справедливо і не є несподіванкою для працівника, мотивує його до покращення своєї роботи.

Мотивування через саму працю базується на внутрішніх стимулах інтересу до роботи, почуття задоволення від процесу роботи, можливості виявити свої навички при прийнятті рішень і виконанні виробничих завдань [23].

Виділяють декілька способів мотивування персоналу.

Нормативна мотивація – спонукання людини до конкретної поведінки шляхом ідейно-психологічного впливу: переконання, інформування і т.д.

Примусова мотивація базується на використанні влади і погрозі погіршення задоволення потреб працівника у випадку невиконання ним відповідних вимог.

Стимулювання – вплив не безпосередньо на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ (стимулів), які спонукають працівника до конкретної поведінки.

Слід зазначити, що завдання кожного керівника складається в тому, щоб пробудити мотив. Спочатку формується мотив, а потім нагородження за цей мотив.

Мотив – це переважно усвідомлене внутрішнє спонукання особистості до конкретної поведінки, спрямованої на задоволення нею тих або інших потреб.

В структуру мотиву праці входять [23]:

- потреба, яку бажає задовольнити працівник;
- благо, здатне задовольнити цю потребу;
- трудова діяльність, необхідна для отримання блага;
- ціна – затрати матеріального і морального характеру, пов'язані із здійсненням трудової дії.



Сила мотиву визначається ступінню актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Особливістю мотивів праці є спрямованість «на себе» та «на інших».

Можна виділити декілька груп мотивів праці, які створюють в сукупності єдину систему. Це мотиви змістовності праці, її суспільної корисності, статусні мотиви, мотиви отримання матеріальних (нематеріальних) благ, а також мотиви, орієнтовані на певну інтенсивність роботи.

Із вищесказаного випливає, що стимулами, які мотивують до трудової активності, можуть бути будь-які блага, які задовольняють значимі потреби людини, якщо їх отримання припускає трудову діяльність. Іншими словами, благо стає стимулом праці, якщо він формує мотив праці.

Стимулювання праці припускає створення умов, при яких активна трудова діяльність, що дає певні результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значимих і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів праці.

Стимулювання праці – це, в першу чергу, зовнішній мотив, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини в сфері праці. Воно виконує економічну, соціальну та моральну функції.

Економічна функція відображається, в першу чергу, в тому, що стимулювання праці допомагає підвищенню ефективності виробництва, яке виражається в підвищенні продуктивності праці і якості продукції.

Моральна функція визначається тим, що стимули до праці формують активну життєву позицію, високоморальний клімат у суспільстві.

Соціальна функція забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, що значною мірою залежить від впливу стимулів на різних людей [23].

В першу чергу, стимули можуть бути матеріальними і нематеріальними (рис. 1.2).

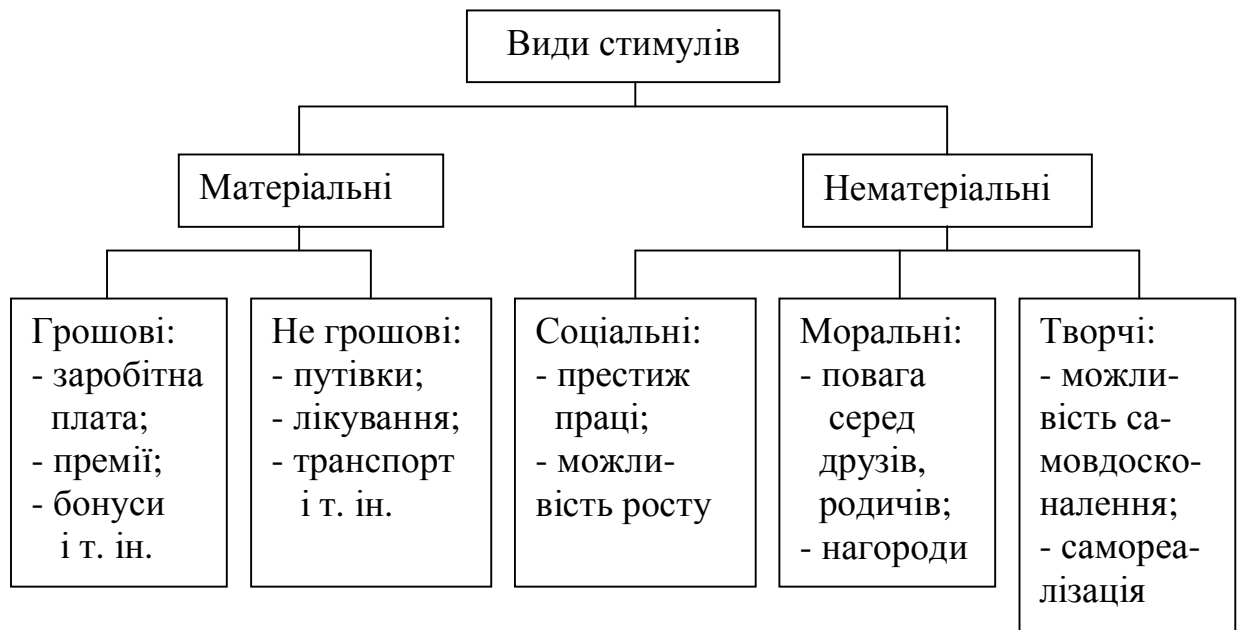


Рис. 1.2. Види стимулів до праці

Таким чином, стимулювання – це процес впливу керівництва на діяльність персоналу за допомогою використання різних способів задоволення потреб своїх працівників.

Стимулювання може бути не тільки зовнішнім, а й внутрішнім (самостимулюванням).

Особливу роль серед внутрішніх стимуляторів відіграє самозвіт – звіт перед самим собою за дії, зроблені на певному відрізку часу або для досягнення певної мети. Самозвіт призначений для того, щоб підвищити власну відповідальність за точне і повне виконання взятих обов’язків. Часто для самозвіту використовуються щоденники, бізнес-організатори.

Зовнішні стимули також можуть впливати на силу мотиву, причому, чим більше рутинна робота, тим більше ця сила.

Частіше за все найбільш використовуваними зовнішніми стимулами є похвала і осудження. Але слід пам’ятати, що довге використання осудження (втім, як і похвали) призводить до негативних наслідків як для ефективності праці, так і для розвитку особистості.

Соціально-психологічний клімат значно впливає на відношення людини до виконуваної роботи, на силу мотиву.

Існує ряд станів людини, які різко зменшують його мотиваційний потенціал. Так, при монотонності життя, втомлюваності зникає бажання виконувати роботу, в якій спочатку був присутній позитивний мотив.

Таким чином, процес стимулювання трудової діяльності складається із зовнішньої та внутрішньої складових, дія яких може носити як позитивний, так і негативний характер стосовно сили і стійкості мотиву. Правильний вибір використовуваних стимулів може значно підвищити ефективність діяльності як всього підприємства, так і окремих працівників.

## 1.2. Теоретичні основи мотивації персоналу

Для ефективного управління мотивацією персоналу необхідно застосовувати й комбінувати різні по своєму підходу й змісту існуючі теорії мотивації. Існують два підходи до вивчення теорій мотивації.

Перший підхід ґрунтується на дослідженні змістовної сторони теорії мотивації. Основна увага у цих теоріях сконцентрована на аналізі потреб людини та їх впливі на мотивацію трудової діяльності. Теорії містять опис структури потреб, їх змісту, ієрархії, пріоритетності. До прихильників такого підходу можна віднести американських психологів Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга й Девіда Мак-Клелланда. Основні характеристики теорій Маслоу, Мак-Клелланда й Герцберга представлені в табл. 1.1 [31, 375].

Другий підхід до мотивації базується на процесуальних теоріях. В даній теорії йдеться про розподіл зусиль працівників і вибір певного виду поведіння для досягнення конкретних цілей. До таких теорій відносяться: теорія очікувань, або модель мотивації по В. Вруму, «теорія справедливості» С. Адамса й теорія або модель Портера-Лоулера.

Таблиця 1.1

## Основні характеристики теорій Маслоу, Мак-Клелланда і Герцберга

Теорія Маслоу
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потреби діляться на первинні і вторинні й представляють п'ятирівневу структуру, у якій вони розташовуються відповідно до пріоритету</li> <li>2. Поведінку людини визначає сама нижня незадоволена потреба ієрархічної структури</li> <li>3. Після того, як потреба задоволена, її мотивуючий вплив припиняється</li> </ol>
Теорія Мак-Клелланда
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Три потреби, що мотивують людину - це потреба влади, успіху й приналежності (соціальна потреба)</li> <li>2. Сьогодні особливо важливі ці потреби вищого порядку, оскільки потреби нижчих рівнів, як правило, уже задоволені</li> </ol>
Теорія Герцберга
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потреби діляться на гігієнічні фактори й мотивації</li> <li>2. Наявність гігієнічних факторів усього лише не дає розвинути незадоволенню роботою</li> <li>3. Мотивації, які приблизно відповідають потребам вищих рівнів у Маслоу й Мак-Клелланда, активно впливають на поведінку людини</li> <li>4. Для того, щоб ефективно мотивувати підлеглих, керівник повинен сам розібратися в сутності роботи</li> </ol>

Розглянемо ці теорії докладніше.

Теорія мотивації по А. Маслоу. Перша з розглянутих теорій називається ієрархією потреб Маслоу. Сутність її зводиться до вивчення потреб людини. Це більш рання теорія. Її прихильники, у тому числі й Абрахам Маслоу, вважали, що предметом психології є поведінка, а не свідомість людини. В

основі ж поведінки лежать потреби людини, які можна розділити на п'ять груп [31, с. 366]:

1) фізіологічні потреби, необхідні для виживання людини: потреби у їжі, у воді, у відпочинку і т.д.;

2) потреби в безпеці й упевненості в майбутньому – захист від фізичних й інших небезпек з боку навколишнього світу й упевненість у тім, що фізіологічні потреби будуть задовольнятися й у майбутньому (наприклад, придбання страхового полісу, пошук надійної роботи);

3) соціальні потреби – почуття приналежності до чогось або когось, почуття, що тебе приймають інші, почуття соціальної взаємодії, підтримки і прихильності;

4) потреби в повазі включають потреби в самоповазі, особистих досягнень, компетентності, повазі зі сторони оточуючих, визнанні;

5) потреби самовираження, тобто потреби у власному зростанні як особистості й у реалізації своїх потенційних можливостей.

Перші дві групи потреб первинні, а наступні три – вторинні. Відповідно до теорії Маслоу, всі ці потреби можна розташувати в суворій ієрархічній послідовності у вигляді піраміди (рис. 1.3) [31, с. 367], у основі якої лежать первинні потреби, а вершиною є вторинні.



Рис. 1.3. Ієрархія потреб по А. Маслоу

Зміст такої ієрархічної побудови полягає в тім, що пріоритетні для людини потреби більш низьких рівнів і це позначається на його мотивації. Інакше кажучи, у поведінці людини більш визначальним є задоволення потреб спочатку низьких рівнів, а потім, у міру задоволення цих потреб, стають стимулюючим фактором і потреби більш високих рівнів.

Найвища потреба – потреба самовираження й росту людини як особистості – ніколи не може бути задоволена повністю, тому процес мотивації людини через потреби нескінченний.

Теорія Маслоу зробила значний внесок у розуміння того, що лежить в основі інтересів і дій людей. Теорія потреб Маслоу змогла переконати керівників у тому, що мотивація людей визначається широким спектром потреб. Для того, щоб цілеспрямовано впливати на поведінку працівників, менеджер має знати, яким потребам вони віддають перевагу і якими потребами керуються в кожний конкретний момент.

Обов'язок керівника полягає в тім, щоб ретельно спостерігати за своїми підлеглими, вчасно з'ясовувати, які активні потреби рухають кожним з них, і ухвалювати рішення щодо їхньої реалізації з метою підвищення ефективності роботи співробітників.

Однак, теорія Маслоу має і свої недоліки. «Вузьким місцем» даної теорії, на думку багатьох вчених, є прихильність її автора до ідеї жорсткої ієрархічності потреб людей і недостатнє врахування їх індивідуальних відмінностей. Необхідно підходити індивідуально до мотивації кожної групи працівників: одні задовольняють потреби першого рівня (наприклад, фізіологічні потреби), а інші – потреби другого рівня (наприклад, повага або самовираження).

На нашу думку, мотивація персоналу потребує індивідуального підходу. Наприклад, звичайні рядові працівники будуть мотивовані в задоволенні першочергових потреб (наприклад, потреб в безпечному існуванні), задоволення потреб вищого рівня для них може і не мати сенсу. Для більш кваліфікованого персоналу (керівників, спеціалістів) задоволення потреб нижчого

рівня вже можна сказати має фіксований (уставлений) характер і не має такого великого значення, як у рядових працівників. Для цієї групи працівників виникають іншого рівня потреби – значно більш вагомих, ніж потреби в їжі, відпочинку – потреби поваги оточуючих, визнання і самовираження.

Тому до питання мотивації персоналу необхідно підходити суцільно індивідуально, виходячи на яку групу працівників спрямована система мотивації, на якому етапі свого професіонального розвитку окремих співробітників знаходиться.

Іншою моделлю мотивації, яка базується на потребах вищого рівня, є теорія Девіда Мак-Клелланда. Він стверджував, що структура потреб вищого рівня зводиться до трьох факторів: прагненню до успіху, до влади і до причетності. При такому твердженні успіх розцінюється не як похвала або визнання з боку колег, а як особисті досягнення в результаті активної діяльності, як готовність брати участь у прийнятті складних рішень і нести за них персональну відповідальність. Прагнення до влади повинне не тільки говорити про честолюбство, але й показувати вміння людини успішно працювати на різних рівнях управління в організаціях, брати на себе відповідальність за дії та поведінку інших людей. Прагнення до причетності виявляється у потребі людини до дружніх відносин з оточенням, до входження в об'єднання людей і участі в колективній роботі.

У теорії Мак-Клелланда виокремлені потреби (успіху, влади, причетності) водночас не виключають одна одну та не мають ієрархічного підпорядкування. Навпаки, Мак-Клелланд підкреслює необхідність урахування взаємного впливу всіх потреб на поведінку людей. Так, якщо людина займає керівну посаду і відчуває високу потребу влади, то для успішного виконання управлінської діяльності бажано, щоб потреба у причетності була в неї відносно менш вираженою [20].

Слід зазначити, що при порівнянні теорій Маслоу і Мак-Клелланда можна виявити деякі схожості у визначенні потреб людини. Так, в рамках ієрархічної структури Маслоу потреба влади попадає десь між потребами в повазі

і самовираження, як і потреба успіху. Мотивація на основі потреби в причетності по Мак-Клелланду схожа з мотивацією по Маслоу (соціальні потреби).

Теорія мотивації Фредеріка Герцберга також базується на вивченні потреб людини. Ця теорія з'явилася у зв'язку зі зростаючою необхідністю з'ясувати вплив матеріальних і нематеріальних факторів на мотивацію людини. Фредерік Герцберг створив двохфакторну модель, що показує задоволеність роботою (табл. 1.2) [31, с. 372].

Таблиця 1.2

## Фактори, що впливають на задоволеність роботою

Гігієнічні фактори	Мотивація
Політика фірми й адміністрації	Успіх
Умови роботи	Просування по службі
Заробіток	Визнання і схвалення результатів роботи
Міжособистісні відносини	Висока ступінь відповідальності
Ступінь безпосереднього контролю за роботою	Можливості творчого і ділового зростання

Перша група факторів (гігієнічні фактори) пов'язана із навколишнім середовищем, у якій здійснюється сама робота. Друга група факторів мотивації пов'язана з характером і сутністю самої роботи.

Як бачимо, теорія мотивації Герцберга має багато спільного з теорією Маслоу. Гігієнічні фактори Ф. Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам в безпеці й впевненості в майбутньому за теорією Маслоу. Його мотивації можуть бути порівняні з потребами вищих рівнів Маслоу (табл. 1.3) [31, с. 374]. Різниця в розглянутих теоріях наступна: на думку А. Маслоу, після задоволення однієї з гігієнічних потреб працівник обов'язково починає краще працювати, на думку ж Ф. Герцберга, працівник почне звертати увагу на гігієнічні потреби тільки тоді, коли вважає їхню реалізацію неадекватною чи несправедливою.



Таблиця 1.3

## Співвідношення теорій потреб Маслоу і Герцберга

Теорія Маслоу	Теорія Герцберга
Самовираження Повага	Мотивуючі Фактори
Соціальні потреби Потреби в безпеці і впевненості в майбутньому Фізіологічні	Гігієнічні фактори

Відповідно до теорії Герцберга наявність гігієнічних факторів не буде мотивувати працівників. Вона тільки запобіжить виникненню почуття незадоволеності роботою. Для того, щоб домогтися мотивації, керівник повинен забезпечити наявність не тільки гігієнічних, а й мотивуючих факторів [23]. З даним твердженням не зовсім можна погодитися. Складові гігієнічних факторів є також мотивуючими до праці. Так, наприклад, внутрішньофірмова політика і умови роботи безпосередньо впливають на мотивацію працівників. Знову ж це залежить від індивідуальних особливостей кожного працівника, адже одним може бути байдуже на дані гігієнічні фактори, а іншим – зовсім не подобатися і це призводить до невдоволення, а відповідно й до незадоволення даної потреби. Незадоволення ж потреби людини призводить рано чи пізно до демотивації працівника, що безпосередньо може впливати на результати його діяльності в організації.

Порівняно новою концепцією в рамках змістовного підходу до мотивації вважається концепція ERG К. Альдерфера. К. Альдерфер також виділяє три групи потреб. По-перше, це потреби існування, що приблизно відповідають двом нижнім групам потреб Маслоу. По-друге, потреби зв'язку, націлені на підтримку контактів, визнання, самоствердження, знаходження підтримки, групової безпеки, що охоплюють третю, а також частково другої й четвертої її ступені. По-третє, потреби зростання, що виражаються в прагненні людини

до визнання й самоствердження, в основному еквівалентні двом верхнім ступеням піраміди Маслоу.

Як і Маслоу, Альдерфер розглядає потреби в рамках ієрархії, однак, на відміну від нього, вважає за можливе перехід від одного їхнього рівня до іншого в різних напрямках. Наприклад, при неможливості задовольнити потреби вищого рівня знову повертається до нижчого й активізує свою діяльність тут, що створює додаткові можливості для мотивації.

Таким чином, як ми вже вияснили, що змістовні теорії мотивації базуються на дослідженні потреб і виявленні факторів, що визначають поведінку людей. Процесуальні ж теорії мотивації розглядають її в іншому плані. В них аналізується те, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретний вид поведінки.

Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Відповідно до процесуальних теорій поведінка особистості є також функцією сприйняття й очікування, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків обраного ними типу поведінки.

Як вже зазначалося вище, існує три основні теорії мотивації: «теорія очікувань» В. Врума, «теорія справедливості» С. Адамса і модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань, яка часто асоціюється з роботами Віктора Врума, базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення визначеної мети. Людина повинна також сподіватися на те, обраний нею тип поведінки дійсно призведе до задоволення чи одержання бажаного [23].

Щоб людина була мотивована до певної діяльності, її досягнення в цій діяльності необхідно винагороджувати. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів.

По-перше, від наявності зв'язку між затратами праці робітника і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати ( $Z \rightarrow P$ ). Якщо такий зв'язок відсутній, то мотивація слабшає.

По-друге, від можливості (реальності) отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженими ( $P \rightarrow B$ ). Якщо людина не буде відчувати зв'язку між результатами і винагородою, то її мотивація буде слабшати. Навіть, якщо людина впевнена, що досягнуті результати будуть винагородженими, але за "розумних" зусиль їй цих результатів не досягти, то мотивація і в цьому випадку буде слабкою.

По-третє, сила прагнення до отримання винагороди залежить від цінності винагороди з позицій конкретного робітника. Оскільки у кожної людини власна система цінностей (різні побажання і потреби щодо винагороди), то конкретна винагорода може і не представляти для неї ніякої цінності. Іншими словами, мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди ( $B \rightarrow C$ ). Негативні очікування щодо цінності винагороди призводять до низької мотивації робітників.

Співвідношення чинників затрат праці ( $Z$ ), результатів ( $P$ ), винагороди ( $B$ ) і валентності в процесі мотивації наочно можна виразити так [20, с. 30]:

$$\text{Мотивація} = (Z \rightarrow P) \times (P \rightarrow B) \times \text{валентність.}$$

Модель мотивації за теорією очікувань В. Врума показано на рис. 1.4 [20, с. 30].

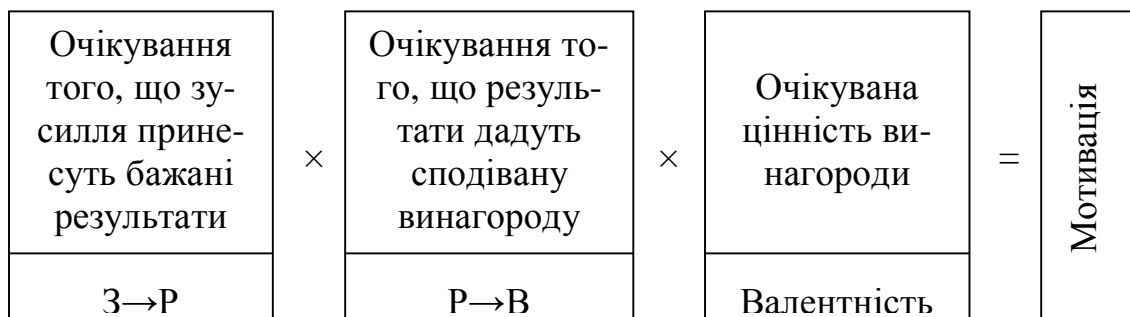


Рис. 1.4. Модель мотивації за Врумом

Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає. Отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання. Отже, успіх посилює мотивацію. Навпаки, якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, внаслідок чого зменшується мотивація. Позбавитися відчуття марності зусиль допомагає встановлення досяжних для даного конкретного робітника цілей діяльності й винагородження його таким способом, який він особисто цінує.

Фактором, що спричиняє виникнення відчуття марності зусиль є брак власних здібностей працівника щодо виконання даного завдання. Внаслідок цього завдання виконується невдало, або взагалі не виконується. Наступного разу отримання аналогічного завдання зовсім демотивує працівника. Отже, складність завдань, які доводяться до конкретного працівника повинна відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності. Тільки у такому випадку діяльність працівника буде мотивованою.

Процесуальні теорії очікування встановлюють, що поведінка співробітників визначається поведінкою:

- 1) керівника, що за певних умов стимулює роботу співробітника;
- 2) співробітника, що впевнений, що за певних умов йому буде видана винагорода;
- 3) співробітника й керівника, що допускають, що при певнім поліпшенні якості роботи йому буде видана певна винагорода;
- 4) співробітника, що зіставляє розмір винагороди із сумою, що необхідна йому для задоволення певної потреби.

Виходячи з теорії очікувань можна зробити висновок, що працівник повинен мати такі потреби, які можуть бути в значній мірі задоволені в результаті передбачуваних винагород. А керівник повинен давати такі заохочення, які можуть задовольнити очікувану потребу працівника.

Інше пояснення того, як люди розподіляють і скеровують свої зусилля на досягнення поставлених цілей, дає «теорія справедливості» С. Адамса. Відповідно до теорії справедливості ефективність мотивації оцінюється праців-

ником не за повною групою факторів, а системно з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, що працюють в аналогічному системному оточенні.

Співробітник оцінює свій розмір винагороди в порівнянні із винагородами інших співробітників, що виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, тобто людина вважає, що її колега одержав за таку ж роботу більшу винагороду, то в неї виникає психологічне напруження. У результаті необхідно мотивувати цього працівника.

Основний висновок теорії справедливості полягає в тому, що доти, доки люди не почнуть вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть прагнути зменшити інтенсивність праці.

Слід відмітити, що сприйняття й оцінка справедливості носить відносний характер. Люди порівнюють себе з іншими співробітниками цієї ж організації або із співробітниками інших організацій, які виконують аналогічну роботу. Оскільки продуктивність праці у співробітників, які оцінюють свою винагороду як несправедливу буде падати, їм треба розказати і пояснити, чому існує така різниця. Необхідно пояснити, наприклад, що більш високооплачуваний колега отримує більше тому, що він володіє більшим досвідом, який дозволяє йому виробляти більше. В іншому випадку може виникнути міжособистісний конфлікт із тими, хто оцінював їх роботу і затверджував винагороду для них, і з тими, хто отримав її у більшому об'ємі. Тому необхідно уникати таких ситуацій і до питання розподілу винагород підходити з великою відповідальністю.

Теорія мотивації Л. Портера-Е. Лоулера. Ця теорія побудована на сполученні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Суть її в тому, що уведено співвідношення між винагородою й досягнутими результатами.

Лайман Портер й Едвард Лоулер увели три змінні, які впливають на розмір винагороди: витрачені зусилля, особистісні якості людини і його здатності й усвідомлення своєї ролі в процесі праці. Елементи теорії очікування тут проявляються в тім, що працівник оцінює винагороду відповідно до витраче-

них зусиль і вірять у те, що ця винагорода буде адекватно витраченим їм зусиллям. Елементи теорії справедливості проявляються в тім, що люди мають власне судження із приводу правильності або неправильності винагороди в порівнянні з іншими співробітниками й відповідно й ступінь задоволення. Звідси важливий висновок про те, що саме результати праці є причиною задоволення співробітника, а не навпаки. Відповідно до такої теорії результативність повинна неухильно підвищуватися.

В моделі Портера-Лоулера розглядається п'ять основних ситуаційних факторів:

- 1) витрачені робітником зусилля;
- 2) сприйняття;
- 3) отримані результати;
- 4) винагородження;
- 5) ступінь задоволення.

Зв'язок зазначених факторів відображений на рис. 1.5 [20, с. 35].

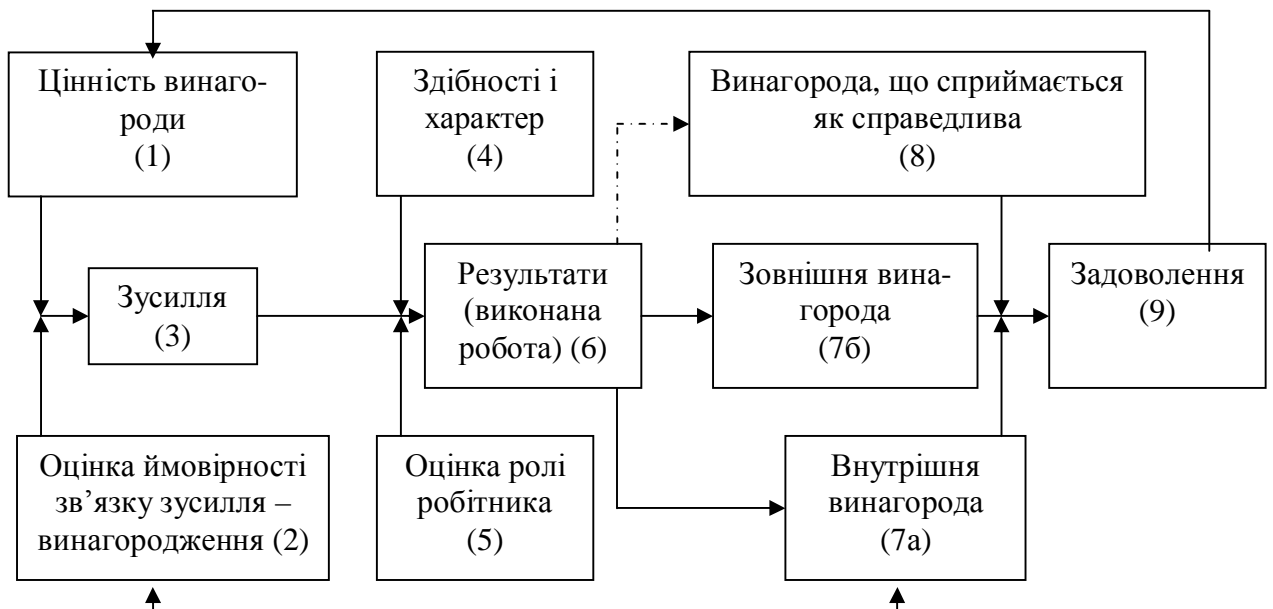


Рис. 1.5. Модель Портера-Лоулера

Відповідно до моделі Портера-Лоулера рівень витрачених зусиль (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2).

На результати, досягнуті робітником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості працівника (4), а також оцінка ним своєї ролі в процесі праці (5).

Досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування по службі тощо.

Пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди.

Задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості. Задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Модель Портера-Лоулера дозволяє зробити такі висновки:

- результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки – задоволення призводить до досягнення високих результатів в праці;
- мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності працівників, результати їх праці, винагороду, задоволення і сприйняття.

На нашу думку, всі розглянуті теорії можна застосовувати українськими підприємствами, організаціями, тільки необхідно аналізувати особливості конкретних людей, групи людей, до яких застосовується мотивація, і, виходячи із цього, вибирати необхідний метод мотивації. Тому, застосовуючи які-небудь методи мотивації, ґрунтуючись як на змістовних, так і на процесуальних теоріях, необхідно підводити їх під конкретну ситуацію й характеристики трудового колективу.

### 1.3. Зарубіжний досвід мотивації праці персоналу

В організаціях країн з розвинутою ринковою економікою мотивація праці працівників розглядається як один з найбільш важливих елементів загальної системи роботи з трудовим потенціалом. Цей підхід припускає, що людський фактор є одним з визначальних для підприємств в умовах конкурентної боротьби на ринку. Тому в програму роботи з персоналом, крім визначення форм і методів стимулювання найманих працівників, входять також планування кадрового складу, якісна підготовка персоналу, формування показників оцінки як робочих місць, так і результатів праці, тренінги за фахом і для керівних кадрів, інші напрямки роботи з трудовим потенціалом.

Практика господарської діяльності підприємств за умов формування ринкових відносин вимагає оперативного аналізу зарубіжного досвіду мотивації праці трудового потенціалу, використання позитивних елементів існуючих систем з обов'язковим врахуванням особливостей їх дії в Україні.

Гольдою А.В. [10] були проаналізовані методи мотивації в країнах з розвинутою ринковою економікою, виділені найпоширеніші моделі систем мотивації праці, визначені можливості застосування зарубіжного досвіду для вітчизняного ринку з урахуванням особливостей, притаманних українській економіці та населенню.

В цілому основні методи мотивації в країнах з розвинутою ринковою економікою мають такі загальні принципи та особливості [10]:

1. Самостійність робітників, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом, певна свобода дій економістів і менеджерів в межах виконуваних ними обов'язків.

2. Повсюдне використання систем стимулювання як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності, умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях (наприклад, асистент, консультант, керівник відділу, менеджер, директор тощо).

3. Переважне застосування погодинної форми заробітної плати в різних



її модифікаціях у відповідності з контрактною формою трудової діяльності.

4. Досить серйозне ставлення до нормування праці як важливого інструменту її організації. Різноманітні варіанти погодинної оплати праці містять вимогу обов'язкового виконання заданого обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів затрат праці.

5. Погодинна форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другорядною, мають багато найрізноманітніших способів застосування. Це, як правило, системи, що передбачають преміювання за якісні показники роботи. Управлінська думка спрямована передусім на можливе поліпшення якісних показників виробництва, оновлення продукції, розширення її асортименту, ефективне використання обладнання, робочої сили, підвищення кваліфікації персоналу. І все це враховується в механізмі мотивації праці трудового потенціалу.

Характерна особливість сучасних систем стимулювання на Заході – поширене використання заохочувальних доплат за нововведення. Так, на більшості західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції. Наприклад, у німецькій фірмі «Сіменс» діє норматив, згідно з яким не менше 25% обсягу продажу має припадати на нову продукцію. Дотримання цього нормативу та фактичне підвищення частки нової продукції в загальному обсязі продажу є підставою для створення фонду стимулювання нововведень [10].

Широко використовується преміювання за створення нової продукції у відомій компанії «Фіат» - «Ризик-відповідальність-винагорода», при цьому використовувалася так звана система «відкладених премій». Це означає, що за створення нової продукції встановлюються премії для трудового потенціалу, залученого до процесу нововведень, але оплата їх відкладається на фіксований термін. Після закінчення цього терміну попередньо встановлений розмір премії коригується на коефіцієнт від 0 до 1,4 - залежно від «поведінки» нової продукції на ринку, оцінки її споживачем та комерційних результатів від продажу цієї продукції.

У Франції працівникам багатьох підприємств залежно від якості та ефективності праці нараховується щорічна премія, яка виплачується лише через п'ять років. Протягом цього часу винагорода зберігається на банківському рахунку, проценти на неї не підлягають оподаткуванню, це створює додаткову зацікавленість у роботі на підприємстві [20, с. 165].

7. Пріоритет якісних показників підтверджується перевагою оплати розумової праці порівняно з фізичною.

Так, заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує заробіток робітників: у ФРН - на 20%; Італії і Данії - на 22%, Люксембурзі - на 44%, Франції та Бельгії - на 61% [20, с. 166].

8. Індивідуалізація заробітної плати, виходячи з оцінювання конкретних заслуг працівника.

9. Використання нетрадиційних методів матеріального стимулювання трудового потенціалу: участь найманих працівників у прибутках підприємства, в успішному функціонуванні фірми, безоплатна передача акцій чи продаж їх за ціною, нижчою від ринкової, накопичення коштів на спеціальних рахунках.

Для всіх країн з розвиненою економікою характерним є збільшення частки акціонерів-працівників в акціонерному капіталі фірм і відповідне зростання величини їхніх доходів від участі в капіталі. В США кількість внутрішніх акціонерів перевищує 12 млн. осіб. У Франції створено індивідуальні ощадні фонди із особистих коштів працівників і відрахувань підприємців, за рахунок цих фондів працівникам продають на пільгових умовах акції, встановлюють доплати до пенсії [10].

Звертаючись до практики преміювання в конкретних фірмах зарубіжних країн, наведемо такі приклади. У фірмах США вже тривалий час досить поширеними є дві системи, названі прізвищами їх авторів – системи Скенлона і Ракера.

Система Скенлона заснована на розподілі між працівниками й компанією економії витрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення

продуктивності праці, конкретно – виробітку в розрахунку на одого працівника.

Спочатку визначається частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції  $K_0$ . Якщо частка заробітної плати у вартості продукції менше запланованої частки  $K_0$ , то сума економії  $S$ , що підлягає розподілу, визначається як різниця між фондом заробітної плати, обчисленому за початковим нормативом від фактичних витрат.

Отримана економія  $S$  розподіляється в співвідношенні 1:3 між компанією й працівниками. Із суми, призначеної для премійованих працівників,  $1/5$  направляється в резервний фонд, а інша частина розподіляється між працівниками залежно від їхнього трудового внеску в збільшення обсягу реалізованої продукції. Як і будь-яка інша система участі працівників у розподілі прибутку, система Скенлона пропонує активне залучення рядових робітників та службовців в управління, особливо у визначення шляхів підвищення продуктивності праці. Сам винахідник системи, Джозеф Скенлон, вірив, що змогли б, якщо працівників належним чином стимулювати, надати масу інформації керівництву про те, як підвищувати ефективність роботи підприємства.

Методика, застосовувана в цій системі, визначає сферу її ефективного використання. У сутності ця система спрямована на зниження частки витрат на заробітну плату у вартості продукції, на забезпечення випереджальних темпів росту продуктивності праці стосовно заробітної плати і тому застосовується на тих підприємствах або виробничих ділянках, де частка живої праці велика (так само як й у тих виробничих службах, де багато ручної роботи). Там, де частка витрат на заробітну плату у вартості продукції низька, розмір премій працівникам, обчислений по системі Скенлона, мізерний, і ефективність такого методу стимулювання продуктивності - незначна.

Система Ракера заснована на преміюванні працівників за збільшення обсягу умовно чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати. Спочатку на основі кількісного аналізу визначаються обсяг умовно чистої продукції й індекс її росту в компанії.

Умовно чиста продукція визначається як залишок від фінансових надходжень від обсягу продажів після вирахування відсотків за кредити й виплати банкам, оплати сировини, інших виплат зовнішнім організаціям.

Потім визначається так званий стандарт Ракера – частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції. Це середня величина за ряд років. У компанії «Едді-Ракер-Нікелд», де вперше була застосована система Ракера, цей стандарт склав 50 %. Слід відмітити, що в багатьох компаніях обробної промисловості США стандарт Ракера приблизно такий же (45 - 55 %, якщо вважати всі витрати на заробітну плату). Ще одна особливість у тім, що цей стандарт досить стійкий у часі [38].

Система Ракера застосовується на підприємствах капіталомістких галузей, тому що крім економії витрат на заробітну плату ріст умовно чистої продукції може бути забезпечений за рахунок економії різних видів витрат минулої праці, матеріально-технічних ресурсів, запасів і т.п. Так що навіть при стабільній або незначній частці, що знизилася, заробітної плати в умовно чистій продукції розмір премії працівникам, так само як і приріст ефективності виробництва на підприємстві, може бути досить відчутний.

Ще одною із поширених систем преміювання працівників є система Інрошеар. Вона заснована на преміюванні працівників за економію робочого часу (у людино-годинах), затраченого на випуск заданого обсягу продукції. Ця система істотно відрізняється від інших систем участі в прибутку, отриманого за рахунок підвищення продуктивності. Результати підвищення продуктивності вимірюються не в доларах, а в одиницях витрат робочого часу (у людино-годинах). Спочатку визначається базовий норматив - кількість людино-годин робочого часу, необхідного для виробництва одиниці продукції (загальна кількість відпрацьованих людино-годин робочого часу ділиться на кількість одиниць зробленої продукції). Потім фактична кількість людино-годин робочого часу, витраченого на випуск одиниці продукції в поточному періоді, зіставляється з базовим нормативом. Якщо фактична кількість людино-годин менше базового нормативу, працівникам виплачується премія.

Але при використанні цієї системи необхідно пам'ятати, що базові нормативи визначаються при досягнутому технічному рівні виробництва. І будь-яка серйозна технічна реконструкція підприємства може потребувати перегляду цих нормативів. А це досить нелегко й дорого [38].

Отже, ефективність застосування даних систем доказана світовою практикою, тому питання доцільності їх використання підприємствами, які прагнуть покращити продуктивність праці своїх співробітників, досить очевидно.

Кожній економічній системі, кожній країні властивий свій мотиваційний механізм розширеного відтворення трудового потенціалу, який поряд із загальнолюдськими (потреби, інтереси) містить і специфічні елементи. З цього розмаїття моделей систем мотивації праці можна виділити найпоширеніші - японську, американську, французьку, німецьку, шведську і польську.

Японська модель характеризується вищими темпами зростання продуктивності праці щодо зростання рівня життя населення. Існування такої моделі ґрунтується на високому рівні розвитку національної самосвідомості, пріоритеті інтересів нації, фірми над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на самообмеження заради добробуту цієї країни.

Система стимулювання праці трудового потенціалу будується з урахуванням професійної майстерності, віку, стажу, результативності праці. Помітною особливістю японської моделі є застосування окремими організаціями системи довічного найму, що базується на традиційному японському патерналізмі. Така система оплати праці включає помісячну зарплату, дві премії на рік і одноразову допомогу при виході на пенсію.

Американська модель мотивації праці трудового потенціалу побудована на системі всебічного заохочення підприємництва і збагачення найактивнішої частини населення. Малозабезпеченим групам населення створюється прийнятний рівень життя за рахунок перерозподілу частини національного доходу на їхню користь.

В основі системи мотивації праці трудового потенціалу в США лежить оплата праці у вигляді модифікованої погодинної системи оплати праці, що доповнюється нормуванням і всілякими формами преміювання.

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

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

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

Польська модель спрямована на підвищення ефективності виробництва при одночасному обмеженні доходів населення і на надання соціальної допомоги малозабезпеченим верствам населення, що сприяє подоланню кризових явищ в економіці та організації виробництва конкурентоспроможної продукції. Така модель мотивації праці трудового потенціалу стала можливою внаслідок встановлення в суспільстві національної єдності усіх політичних угруповань і готовності населення країни йти на певні жертви заради майбутніх економічних і соціальних здобутків.

Все це переконує в тому, що зарубіжний досвід матеріальної мотивації трудового потенціалу заслуговує на увагу та широке практичне застосування.

Необхідно зважити на те, що в Україні склалися свої традиції, власний досвід матеріального стимулювання трудового потенціалу, тому найбільш прийнятним є поєднання вітчизняного та зарубіжного досвіду в цій сфері.

Практика господарської діяльності підприємств України свідчить про те, що заробітна плата є першоосною добробуту основної частини населення, джерелом формування коштів для інших соціальних виплат, які є похідними від неї. Підвищення зарплати в Україні повинно ґрунтуватися на зростанні продуктивності праці.

При всіх рівних умовах зростання заробітної плати в Україні може відбуватися також шляхом ліквідації непотрібних ланок держустанов, скорочення штатів апаратних працівників, зміни системи оподаткування зарплати шляхом зниження податкових ставок, стимулюючи тим самим вихід з тіньової економіки значної кількості підприємств, що збільшить надходження коштів у бюджет. Щоб робоча сила як товар оплачувалася по своїй реальній вартості, необхідно в особливості наблизити мінімальну зарплату (в нашій державі станом на 01.06.06р. вона становить 375 грн. [1]) із прожитковим мінімумом ( станом на 01.04.06р. – 465 грн. [1]). А тому надзвичайно актуальними для України є науково-теоретична розробка і впровадження на кожному підприємстві будь-якої форми власності системи індивідуального матеріального і морального стимулювання і одночасної індивідуальної матеріальної і моральної відповідальності за оптимально високі кінцеві результати праці трудового колективу.

Крім того, важливо застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання трудового потенціалу, що включають заробітну плату, різні системи участі в прибутках, системи колективного преміювання, індивідуалізацію заробітної плати, моральні стимули, стимулювання працівників, що займаються творчою працею, шляхом застосування вільного графіка роботи, соціальних пільг для співробітників.

Система стимулювання праці трудового потенціалу нашої держави повинна чітко визначати свої цілі, встановлювати види стимулювання відповід-

но до результатів, що досягаються, визначати систему оцінки, період і терміни виплат винагороди.

Кардинальні зміни у сфері оплати послуг трудового потенціалу, використання методів нематеріальної мотивації трудової діяльності дадуть змогу створити підґрунтя для реального оздоровлення економіки, розширення конкурентоспроможного внутрішнього ринку, забезпечення передумов для стабільного зростання економічного потенціалу України і добробуту співвітчизників. За сучасних умов трансформаційних процесів в продуктивних силах та системі суспільних відносин є гостра, потреба в подальшій розробці проблематики пошуку та впровадження в практику господарської діяльності сучасних мотиваційних механізмів розширеного відтворення вітчизняного трудового потенціалу.

#### 1.4. Сучасна структура компенсаційного пакету

За своєю структурою оплата праці є неоднорідною і складається із основної (постійної) і додаткової (змінної) частин, плюс різноманітні надбавки. Нагородження за працю представлено в сучасних організаціях у вигляді компенсаційного пакету.

Компенсаційний пакет – матеріальне і нематеріальне нагородження, яке отримують співробітники в якості компенсації за надання організації свого часу, здоров'я і результатів праці [30]. Іноді в якості компенсаційного (або соціального) пакету виступає набір благ (грошові виплати, додаткові блага і пільги), якими роботодавець оплачує працю найбільш цінних працівників.

Основне значення системи компенсації полягає в тому, щоб стимулювати виробничу поведінку співробітників компанії, спрямував його на досягнення стратегічних задач, які стоять перед нею, іншими словами, поєднати матеріальні інтереси співробітників зі стратегічними задачами організації.

Ця ключова установка визначає наступні цілі до системи компенсації.

1. Залучення персоналу в організацію. Організації конкурують між со-



бою на ринку праці за залучення людських ресурсів, які їм необхідні для досягнення стратегічних задач. В цьому розумінні система компенсації повинна бути конкурентноздатною стосовно тієї категорії працівників, які потрібні організації.

2. Збереження співробітників в організації. Коли винагорода в організації не відповідає тому, яку пропонує ринок, співробітники можуть почати покидати її. Щоб уникнути втрати співробітників, на професійне навчання і розвиток яких організація витратила певні кошти і які є цінним ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентноздатність системи компенсації.

3. Стимулювання виробничої поведінки. Винагорода повинна орієнтувати працівників на ті дії, які необхідні для організації. Продуктивність, творчість, досвід, відданість філософії організації повинні заохочуватися через систему компенсації.

4. Контроль за витратами на робочу силу. Продумана система компенсації дозволяє організації контролювати і ефективно управляти затратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність потрібних співробітників.

Система компенсації повинна відповідати двом основним вимогам.

1. Адміністративна ефективність і простота. Система компенсації повинна бути добре зрозуміла кожному співробітнику і проста для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування.

2. Відповідність вимогам законодавства. У всіх країнах винагорода працівників регулюється державним законодавством.

При розробці компенсаційних пакетів роботодавці виходять зі своїх інтересів, інакше вони просто б розплачувалися тільки грошима. Задача компенсаційного пакету – забезпечити співробітнику умови, при яких від буде успішно працювати і приносити найбільшу користь компанії.

По-перше, отримуючи компенсаційний пакет, співробітник відчуває себе більш прив'язаним до компанії.

По-друге, виплачуючи частину заробленого «натурою», роботодавець

може бути впевнений, що ці кошти витрачені за призначенням (наприклад, співробітник відпочине, а не прогуляє; доїде до клієнта на машині, а не на міському транспорті і т. ін.).

По-третє, ціна для роботодавця і працівника одних і тих же послуг може бути різною. Тому є можливість економії. Окрім цього, при оплаті «натурою» іноді можна заощадити і на податках.

Якщо роботодавець перераховує усі складові пакету у контракті, то він стає відповідальним за їх надання, а працівник має право їх вимагати. В протилежному випадку будь-які додаткові блага – добра воля керівництва фірми.

Найбільш поширені складові компенсаційного пакету представлені на рис. 1.6 [30, с. 507].

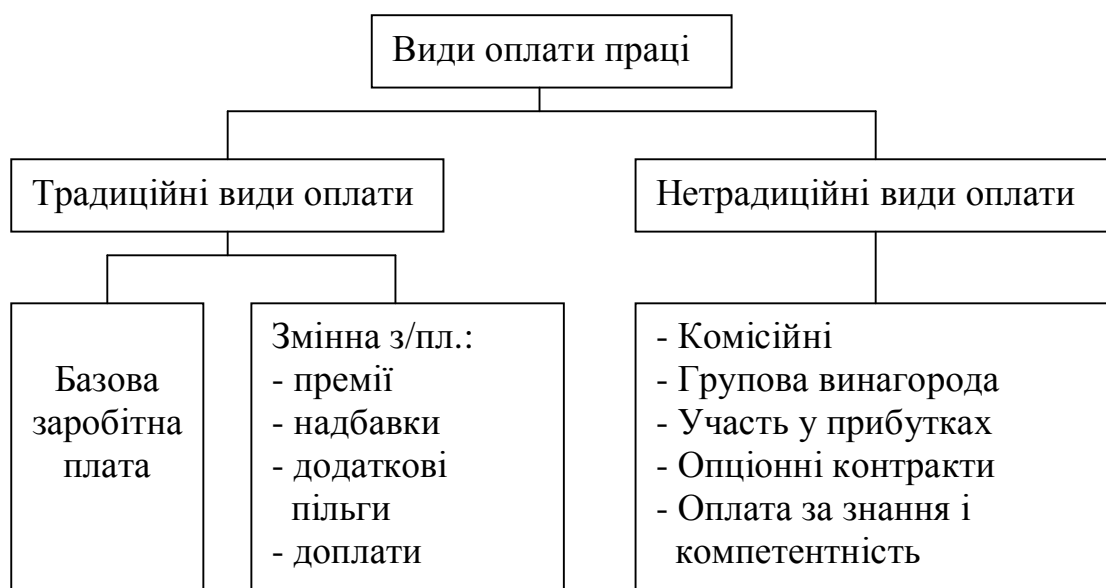


Рис. 1.6. Структура компенсаційного пакету

Основною складовою оплати праці є заробітна плата. Величина заробітної плати визначається через співставлення відносної (всередині організації) цінності кожного робочого місяця і його відносної (ринкової) цінності і створення на цій основі системи посадових окладів. Традиційна система заробітної плати також припускає стандартний механізм зміни винагороди, яка від-

бувається у трьох випадках [41]:

- переміщенням працівника в організаційній ієрархії;
- зміні загального рівня заробітної плати в компанії і на ринку праці;
- періодичному перегляді винагородження кожного співробітника.

Перегляд кожного працівника відбувається за результатами його оцінки організацією і відображає те, наскільки успішно він справляється зі своїми обов'язками. Системи оцінок можуть бути різними, однак всі вони переслідують мету – провести розмежування між співробітниками, які працюють опосередковано, задовільно і добре (ступенів градації може бути більше) і відповідно їх винагородити [41]. Це дозволить побудувати справедливую систему винагородження працівників.

В доповнення до заробітної плати, яка є основою традиційної системи компенсації, сучасні організації надають своїм співробітникам значну кількість пільг, тобто матеріальних благ, які підвищують їх життєвий рівень. В залежності від організації, країни, галузі пільги можуть складати від 50 і більше відсотків сукупного доходу працівника.

Традиційна система достатньо громіздка, у високому ступені формалізована, слабо враховує індивідуальні особливості співробітників. Однак недоліки традиційної системи не можуть зменшити її переваг – чіткості, відносної простоти і достатньо високого ступеня об'єктивності, низьких витрат з управління і адміністрування; врахування ринку праці і особливостей організації [41].

Отже, базову основу для підтримки на відповідному рівні мотивації персоналу складає зміст компенсаційного пакету. Вітчизняні компанії, вирішуючи питання формування компенсаційного пакету, повинні виходити із наступних розумінь [26]:

1. Компенсаційний пакет, який пропонується персоналу, повинен створювати гарні можливості для задоволення потреб, значимих для ключових категорій працівників.

2. Варто враховувати, який компенсаційний пакет пропонують своїм

співробітникам конкуренти або ті компанії, які потенційно можуть розглядатися працівниками як альтернативне місце роботи (куди вони можуть перейти працювати).

3. Які можливості має компанія, який компенсаційний пакет може бути запропонований співробітникам у даних умовах, щоб забезпечити більш високий рівень їхньої трудової мотивації.

На багатьох підприємствах України переважає така позиція керівництва, коли проблема посилення трудової мотивації персоналу зводиться винятково до питань оплати праці. Але спроби звести всю роботу з мотивації персоналу до створення особливо ефективної системи оплати праці часто не приносять очікуваних результатів. Це відбувається не тому, що такої системи створити неможливо, а тому, що не можна все різноманіття засобів впливу на трудову мотивацію персоналу звести лише до оплати праці й матеріальному стимулюванню. Неможливо домогтися успіху, використовуючи однобічний підхід там, де потрібно комплексний, системний підхід.

Гроші хоча і є найважливішим стимулом, це лише один з методів впливу на мотивацію працівників. Не випадково кращі зарубіжні компанії, і в нас у країні відрізняються широкою різноманітністю засобів впливу на трудову мотивацію. Нижче в табл. 1.4 приводиться можливий зміст компенсаційного пакета, що може бути запропонований працівникам з боку організації [26, с. 23].

Розглядаючи вплив пропонованого організацією компенсаційного пакета на мотивацію персоналу, треба в першу чергу враховувати думку працівників. А ця думка в значній мірі визначається тим, наскільки справедливими, з погляду працівника, є обміни між ним й організацією. А відповідь на це питання він одержує, порівнюючи, що за аналогічні робочі результати одержують від компанії інші працівники, що за аналогічні результати пропонують своєму персоналу інші роботодавці. Тобто справа не обмежується тим, який абсолютний розмір того, що працівник одержує від організації в обмін на свою роботу, велике значення має й те, як він це сприймає.

## Можливий зміст компенсаційного пакету

Основні матеріальні стимули	Додаткові стимули
Заробітна плата	Забезпечення працівників робочим одягом і взуттям
Премії	Оплата транспортних витрат
Бонуси/тринадцята зарплата	Доплати на харчування
Участь у прибутках	Оплата харчування
Плани додаткових виплат	Знижки на покупку товарів/продукції компанії
Участь в акціонерному капіталі	Компенсація витрат на освіту
Оплачена відпустка	Надання безпроцентних кредитів
Оплата короткочасної/ довгострокової непрацездатності	Заміські поїздки й пікніки, оплачені компанією
Пенсії	Різні форми страхування працівників і членів їхніх родин
	Оплата медичного й стоматологічного обслуговування працівників
	Машина, надавана компанією

Сьогодні не менше значення, чим розмір і зміст компенсаційного пакета, пропонованого персоналу, грає й цілеспрямована робота адміністрації по інформуванню працівників про те, як компанія піклується про їхні інтереси, наскільки важливі для керівництва проблеми тих або інших професійних груп або окремих працівників. По суті справи, мова йде про внутрішньофірмову систему формування суспільної думки, покликаної сприяти зростанню задоволеності персоналу місцем роботи й пропованою системою компенсацій.

Отже, побудова системи компенсації, однаково конкурентоспроможної та справедливої для всіх членів команди стає одним із головних завдань менеджерів. Власова Л. і Лупало П. у своїй статті [44] відзначають, що основ-

ною умовою ідеальної компенсації є дотримання трьох принципів компенсаційної політики:

- 1) конкурентоспроможність (зовнішня справедливість);
- 2) внутрішня справедливість (відповідність);
- 3) індивідуальна справедливість.

Розглянемо кожний з принципів на практиці.

1. Конкурентоспроможність або зовнішня справедливість відображає рівень співвідношення оплати, яку пропонує організація, до рівня оплати аналогічної посади, що сформувалася на ринку праці. Принцип зовнішньої справедливості з'являється через необхідність посилення конкурентоспроможності самої заробітної плати, порівняно з ринковою ставкою. Зрозумілим стає, що дотримання цього принципу впливає на всі елементи системи управління людськими ресурсами, політики відбору персоналу, його розвитку, та в решті решт, стабільність і прибутковність організації. Отже, якщо компанія купує «дешевого» працівника, вона, по-перше, спрощує процедуру відбору, орієнтуючись на велику кількість кандидатів. По-друге, відповідно для підвищення необхідного рівня кваліфікації працівника закладає необхідну кількість програм розвитку тощо.

Основними методами встановлення зовнішньої справедливості є визначення ринку праці, огляд ринку, виявлення рівня наявної компенсації, формування структури оплати.

По-перше, треба почати з вибору ринку для подальшого аналізу. І це викликає найбільше запитань. Чи завжди організації використовують один і той самий ринок для порівняння оплати праці управлінців різних рівнів? На цьому етапі необхідно зважувати на такі змінні, як форма організації ринку, ринкова ніша, яку займає підприємство, географічне розташування та розмір діяльності підприємства.

Наприклад, такі міжнародні компанії, як «Крафт Фудз Україна» або «McDonald's», які мають регіональні представництва в різних точках України, пропонують різні компенсаційні пакети окремої посади в залежності від

регіону та ситуації на місцевому ринку праці. Основним фактором, який обумовлює різницю в загальному розмірі винагороди є прожитковий мінімум, який підраховується окремо на замовлення компанії для кожного регіону, в якому представлена компанія. Після аналізу отриманої інформації компанія визначає остаточний рівень компенсації.

До того ж, визначення ринку праці суттєво залежить від категорії працівників. Наприклад, для порівняння заробітної плати секретаря або продавця, найоптимальнішим вибором стане місцевий ринок праці; для торгових представників та професіоналів регіональний ринок праці; для фінансового або виконавчого директора національний чи міжнародний ринок праці.

По-друге, якщо організація успішно та з максимальною точністю обрала ринок, який відповідає її умовам, наступним кроком стане аналітичний огляд обраного сегменту ринку, який починається зі збору інформації про різноманітні елементи компенсації, присутні на ринку. Саме зараз необхідно визначити, яку саме інформацію організація хотіла б отримати. Слід з'ясувати структуру заробітної плати, можливу систему бонусів, винагород, додаткових виплат, розміри компенсаційного пакету тобто зібрати інформацію про всі елементи компенсації. Базою для порівняння може стати зарплата, яку отримує працівник в іншій організації, чи будь-який інший елемент компенсації нефінансової частини (користування машиною, мобільним зв'язком тощо).

По-третє, необхідно визначити рівень компенсації по відношенню до ринку. Поза сумнівом, база порівняння має бути однаковою. Для цього організації потрібно визначитися чи порівнювати ступінь конкурентоспроможності тільки за наявною компенсацією, або в межах всього компенсаційного пакету; ступінь конкурентоспроможності різних категорій працівників в організації буде однаковим або встановлюватися окремо для кожної категорії.

Існує два шляхи збору інформації та здійснення огляду ринку самостійно, а також шляхом аутсорсингу через купівлю цієї послуги у консалтингової компанії. Із поширенням та удосконаленням українського ринку праці, безу-

мовно, розвивається його інфраструктура. На ринку України поступово з'являються фірми, які здійснюють загальні статистичні огляди ринків праці або надають поради щодо поліпшення структури компенсаційного пакету вашої компанії. Серед найвідоміших можна назвати світові компанії як «Ernst & Young» або деякі вітчизняні рекрутингові агенції, такі як «Допомога» (м. Київ).

2. Внутрішня справедливість або внутрішня відповідність формується під час порівняння різних видів робіт з метою визначення цінності кожного з них для бізнесу та встановленні ієрархії зарплат всередині організації.

Традиційним інструментом формування внутрішньої справедливості оплати праці є оцінка роботи. Він спрямований на виявлення цінностей всіх робіт в компанії на базі вже створених посадових інструкцій та об'єднання їх в класи «схожих робіт». Об'єктивно кажучи, практика проведення оцінки робіт не має сталих традицій у вітчизняному менеджменті. За умов планової економіки було розроблено та побудовано стабільну систему, за якої всі професії із відповідними навичками та кваліфікаціями потрапляли до певної тарифної групи. На базі цього, як відомо, було створено тарифно-кваліфікаційний довідник. На відміну від сучасної оцінки робіт, тарифно-кваліфікаційний довідник не мав на меті скерувати а, тим більше, управляти індивідуальним і груповим виконанням працівників. Єдиним завданням такого підходу було класифікувати певні групи робіт та прив'язати їх до певних тарифних ставок. Хоча, існує поширена думка, що цей підхід досить бюрократичний і не відповідає потребам сучасного менеджменту, на великих, в тому числі державних підприємствах, досі керуються таким довідником.

3. Індивідуальна справедливість відображає суб'єктивне сприйняття справедливості компенсації власне працівниками. Такий соціально психологічний аспект індивідуальної справедливості передбачає, що працівник постійно порівнює свій внесок в організацію із тим, що він отримує в обмін на це, а також порівнює співвідношення власного внеску із сумою винагороди з цим співвідношенням інших працівників усередині компанії (цьому присвя-



чено теорію справедливості Стейсі Адамса).

Принцип індивідуальної справедливості, як основна зі складових філософії компенсації свідчить про те, що компенсація виступає в ролі психологічної та етичної угоди, яка укладається між працівником та організацією під час влаштування на роботу. В основу цієї угоди покладено зобов'язання працівника пристосувати свою поведінку до вимог організації.

Організація, яка хоче домогтися визначення індивідуального внеску працівника, повинна визначитися, які критерії оцінки для неї є суттєвими, на що вона орієнтується: на індивідуальне виконання, групове виконання, роки роботи, професійний розвиток (кількість тренінгів, семінарів). Якщо існує орієнтація на індивідуальне виконання, то не обхідно підвищувати зарплату чи давати додаткові бонуси за це виконання. В цьому випадку слід розробити систему оцінки виконання та визначити критерії вимірювання індивідуального виконання.

Основним методом визначення індивідуальної справедливості є оцінка виконання. Щоб уникнути можливої плутанини, слід мати на увазі, що, попри схожість термінів «оцінка виконання» та «оцінка роботи» вони становлять собою абсолютно різні інструменти в сфері управління персоналом із власними цілями та методами.

Одним із найпрактичніших та найпопулярніших в Україні є метод управління за цілями (від англ. management by objectives). Він об'єднує багато аспектів діяльності менеджера (постановка задач, активне включення, зворотній зв'язок та вертикальні комунікації). Традиційно він складається з двох етапів. На першому задіяні менеджери та їхні підлеглі, які разом розробляють цілі та задачі виконання роботи, критерії оцінки та розклад виконання робіт для кожного з підлеглих. На другому етапі менеджери зі своїми підлеглими оцінюють ступінь виконання поставлених задач і з'ясовують, з якими проблемами вони стикалися та способи їх вирішення [44].

Управління за цілями як технологія припускає наявність системи регулярних (наприклад, щоквартальних) звітів менеджерів на всіх рівнях ієрархії

системи управління перед своїми керівниками про пророблену роботу. Крім інших переваг (підвищення ефективності мотивації, контролю за результатами, своєчасність коректування цілей) цей метод сприяє ще й створенню атмосфери діалогу між керівниками, наступності професійного управлінського досвіду в організації, прийняттю більш адекватних рішень по кар'єрі.

Теоретично компанія повинна встановити баланс між зовнішньою, індивідуальною та внутрішньою справедливістю. Але на практиці це завдання досить важко реалізувати.

Таким чином, зазначимо, що розробка компенсаційного пакету є таким же важливим напрямком діяльності підприємства, як і розробка стратегій діяльності в цілому.

Саме від того, як розроблено компенсаційний пакет, і буде залежати майбутнє підприємства з питань трудових ресурсів – буде це постійна команда, яка прагнучиме до отримання найкращих результатів в процесі виконання своєї роботи, чи буде відбуватися процес постійного відпливу цінних кадрів в інші організації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ВАТ «СУМСЬКЕ НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ ІМ. М.В. ФРУНЗЕ»

#### 2.1. Загальна характеристика ВАТ «СНВО ім. М.В. Фрунзе»

ВАТ «Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе» є одним з найбільших підприємств Сумської області, має довгу історію свого розвитку. Підприємство відсвяткувало 100-річчя з моменту свого заснування у 1996 році. Сьогодні на об'єднанні працює близько 19 тисяч працівників.

Підприємство було засноване 15 листопада 1896 року (за старим стилем) згідно Наказу Його Імператорської Величності, яким дозволялася діяльність Російсько-Бельгійського акціонерного товариства під назвою “Сумські машинобудівні майстерні” (анонімне товариство)”. Підприємство розпочало діяльність, що передбачала експлуатацію будівельної, котельної і ливарної майстерень, випуск парових машини, апарати для цукрових заводів, приладдя для залізниці, а також виготовлення казанів та лиття заліза, сталі й інших металів. В 1897 році на підприємстві працювало вже 350 чоловік [50].

За період свого розвитку, що перевищив століття, підприємство значно розширилося, кілька разів реорганізовувалося та змінювало номенклатуру продукції.

Основний профіль як машинобудівного підприємства воно набуло лише у тридцятих роках нашого сторіччя, коли завод став спеціалізованим підприємством по виготовленню машинобудівної продукції для хімічної, нафтодобувної та нафтохімічної промисловості.

Слід відмітити, що ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе» є найбільшим підприємством в області, що зорієнтоване на зовнішньоекономічну діяльність, адже воно експортує за кордон понад 80% власної продукції.

Зовнішньоекономічна діяльність ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе» складає основну статтю доходу, їй приділяється найбільша увага з боку керівництва підприємства.

З часів отримання Україною незалежності підприємству довелося самостійно організовувати зовнішньоекономічну діяльність у повному обсязі: від пошуку постачальників до пошуку клієнтів. Підприємство спіткали значна кількість нових проблем, серед яких найбільший вплив становила криза енергопостачання та значне подорожчання сировини, що призвело до значної зміни у структурі собівартості продукції об'єднання. Це в свою чергу викликало необхідність пошуку нових підходів у розробці та реалізації продукції: від застосування новітніх технологій у виробництві до знаходження сучасних методів роботи з клієнтами. Значну допомогу у цій справі підприємство отримало від теперішнього покоління висококваліфікованих фахівців-економістів, що знаються на таких видах ринкової діяльності як «Маркетинг» та «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності».

Незважаючи на проблеми, які стояли перед підприємством, керівництво ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» в наш час зуміло зорієнтуватися у нових ринкових умовах, налагодити конкурентоспроможне виробництво, організувати тісні контакти з великою кількістю іноземних партнерів (понад 100 фірм з різних частин світу).

В наш час ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» є одним із ведучих у Європі машинобудівних комплексів з випуску обладнання для нафтової, газової та хімічної промисловості. Унікальні види хімічної апаратури, центрифуги, компресори і газоперекачувальні агрегати, насоси і газова арматура, нафтопромислове обладнання та інші види продукції виготовляють на ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе», більшість з якої експортується за кордон (Додаток А) 50].

Більш детально зовнішньоекономічна діяльність підприємства буде розглянуто в другому підрозділі даного розділу нашої роботи.

Великий виробничий потенціал, висока кваліфікація спеціалістів і система якості відповідно до міжнародного стандарту якості, яка була введена на підприємстві, дозволяють надійно і якісно виконувати будь-який комплекс робіт – від виготовлення окремого агрегату до будівництва сучасного нафтопереробного заводу «під ключ». 3 жовтня 1997 року сертифікаційним товариством Bureau Veritas Quality International (BVQI), відкритому акціонерному суспільству «Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе» був вручений сертифікат, який підтверджує відповідність діючої на підприємстві системи якості міжнародному стандарту ISO 9001.

У 2000 р. ВАТ «Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе» успішно пройшло повторну сертифікацію своєї системи управління якістю. Тим самим визнані можливості підприємства випускати продукцію, відповідну світовим стандартам.

Раніше ВАТ «Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе» була одержана ліцензія Американського Нафтового Інституту (API) на право виробництва бурильних і провідних труб, відповідно до специфікації 7 і сертифікати Американського суспільства інженерів-механіків (ASME) на право виготовлення працюючих під тиском судин (клеймо U) і трубопроводів (клеймо PP). На проектування і виготовлення всіх видів продукції ВАТ «СМНВО ім. М.В.Фрунзе» є ліцензії відповідних національних і міжнародних органів [50].

«Сумське НВО ім. Фрунзе» є акціонерним товариством відкритого типу. Акціонерне товариство створено і діє на підставі установчого договору і статуту.

Установчі документи містять відомості про вид товариства, предмет і цілі його діяльності, склад засновників та учасників, найменування та місцезнаходження, розмір та порядок утворення статутного фонду, порядок розподілу прибутків та збитків, склад та компетенцію органів товариства та порядок прийняття ними рішень, включаючи перелік питань, по яких необхідна кваліфікована більшість голосів, порядок внесення змін до установчих документів та порядок ліквідації і реорганізації товариства.

Структура акціонерів ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» наведена в табл. 2.1 [48].

Таблиця 2.1

Структура акціонерів ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» на кінець 2005р.

Акціонери	Кількість акцій, у %
TecLine Invest AG (Князівство Ліхтенштейн)	24,99
Torberg Beteiligungen AG (Швейцарія)	23,61
Dastime Group Ltd. (Британські Віргінські острови)	12,67
Orges Commerzbanka (Латвія)	9,79
Hambay Trading Corporation (Британські Віргінські острови)	8,89
Голова правління ВАТ «СМНВО ім. Фрунзе»	7,05
Міноритарні акціонери ВАТ «СМНВО ім. Фрунзе»	13
Усього	100

Отже, найбільш питома вага акцій ВАТ «СМНВО ім. Фрунзе» належить TecLine Invest AG (Князівство Ліхтенштейн) і Torberg Beteiligungen AG (Швейцарія) – 24,99% і 23,61% відповідно.

Головним органом управління об'єднання є Збори акціонерів. У безпосередньому підпорядкуванні Зборів акціонерів знаходиться Правління.

Правління має склад у кількості 9 чоловік, очолює його Голова Правління, котрий має 4 замісника: головний інженер (перший замісник), начальник управління фінансів і збуту, головний економіст та начальник управління матеріально-технічного забезпечення.

Діяльність правління контролюється Спостережною радою.

Схематично організаційно-управлінську структуру ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» представлено в додатку Б.

Всі функціональні підрозділи і виробництва підпорядковані правлінню.

Об'єднання має дві дирекції: Дирекція з матеріально-технічного забезпечення та Дирекція маркетингу і зовнішньоекономічної діяльності, а також Структурний підрозділ директора з персоналу і соціальних питань, що об'єднує кілька відділів та інших структурних одиниць: відділ кадрів, бази відпочинку, палац культури, оздоровчий центр, житлово-комунальний відділ, комбінат громадського харчування та ін.

Діяльність об'єднання обслуговує 18 управлінь:

- бухгалтерського обліку, звітності і контролю;
- виробничо-диспетчерське управління (здійснює нагляд і контроль за організацією трудового процесу, розробляє оперативні плани з випуску продукції);
  - головного енергетика (займається ремонтом, монтажем, демонтажем енергетичного обладнання);
  - головного зварника (розробляє процеси і оснащення для зварювальних робіт);
  - головного металурга (займається розробкою технологічних процесів ливарного, ковальського і термічного цехів);
  - головного механіка (займається ремонтом, монтажем обладнання, демонтажем старого обладнання);
  - головного технолога (розробляє процеси обробки і зборки нових виробів, керує їх запровадженням у виробництві, установлює технологічні режими, проектує і виготовляє спеціальні інструменти, займається технічною уніфікацією);
  - інструментального виробництва (забезпечує підприємство інструментами, керує виготовленням, зберіганням і використанням інструментів, організує їх ремонт);
  - комплексної автоматизованої системи управління;
  - монтажу і наладки (займається зборкою, наладкою запуском продукції (обладнання), що виготовлене підприємством);

- організації труда і заробітної плати (розробляють заходи підвищення праці, установлюють тарифи робіт, запроваджують заходи матеріального стимулювання і т. ін.);

- планово-економічне управління (займається плануванням і контролем виконання планів, аналізує господарську діяльність підприємства);

- матеріально-технічного постачання;

- виробничої електроніки;

- технологічного контролю (здійснює контроль якості, виявляє і попереджає брак);

- фінансів і збуту (контролює грошові потоки, здійснює реалізацію продукції, оформлює необхідну документацію і т. ін.);

- управління справами;

- капітального будівництва.

Кожне управління, відділ чи бюро очолює начальник.

Об'єднання в цілому налічує близько 40 відділів і бюро. Більшість з них підпорядкована безпосередньо Правлінню:

- відділ будинків і споруджень;

- бюро промислової естетики;

- відділ економіки;

- канцелярія;

- відділ матеріального нормування;

- науково-виробничий центр зварювання;

- відділ неруйнуючих методів контролю;

- охорона;

- відділ охорони навколишнього середовища;

- відділ охорони праці і техніки безпеки;

- спецвідділ;

- відділ технагляду обладнання;

- технічна бібліотека;

- централізована лабораторія об'єднання.



Окремі виробництва, завдяки винятковій спеціалізації, мають власні відділи та бюро, наприклад, існує спеціальне конструкторське бюро (СКБ) хімічного обладнання, СКБ компресорного машинобудування, відділ головного конструктора насосного виробництва (ці підрозділи займаються підготовкою конструкторської документації, проводять виготовлення, випробовування і доводку нових зразків техніки, уніфікують вироби, що впускаються підприємством, розробляють умови експлуатації нової техніки і т. ін.).

Виробництва поділені на цеха і дільниці (основні і допоміжні). Їх функції – виготовлення готової продукції або комплектуючих і матеріалів.

Дивізієно-продуктова структура, що запроваджена в ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе», як і будь-яка інша структура подібного типу має власні переваги та недоліки. Недоліком є збільшення загальних витрат через неминуче дублювання робіт для різних видів продукції. Можливим виходом з такої ситуації, на наш погляд, є збільшення ефективності використання послуг функціональних служб за рахунок значного вдосконалення роботи інформаційної системи підприємства.

Отже, головна мета, яка повинна стояти перед керівництвом об'єднання – це побудова міцної і надійної організаційної структури підприємства, котра відповідає б сучасним ринковим умовам, дозволяла окремим підрозділам провадити самостійну політику, проте б була вільна від зайвої роздробленості. Для успішного здійснення своєї діяльності керівництво підприємства повинно постійно налагоджувати зв'язок між його підрозділами і відділами, сприяти їх співпраці, слідкувати за виконанням своїх обов'язків з боку всіх працівників і створювати всі необхідні умови для досягнення цього.

За підсумками 2004 року підприємство мало необоротних активів на суму 867 629 тис. грн., в тому числі основні засоби – 594 140 тис. грн., незавершене будівництво – 59 752 тис. грн., довгострокові фінансові інвестиції – 213 737 тис. грн.

Оборотні активи склали на 01.01.05 - 690 264 тис грн., в тому числі виробничі запаси – 162 099 грн., незавершене виробництво – 288 019 тис. грн.,

готова продукція – 60 810 тис. грн., дебіторська заборгованість – 172 662 тис. грн., грошові кошти – 6 674 тис. грн.

Власний капітал підприємства склав 857 646 тис. грн., в тому числі статутний капітал – 710 850 тис. грн., інший додатковий капітал – 70 615 тис. грн., резервний капітал – 18 913 тис. грн., нерозподілений прибуток – 58 471 тис. грн., вилучений капітал – 1 203 тис. грн.

Довгострокові зобов'язання – 342 476 тис. грн., в тому числі відстрочені податкові зобов'язання – 12 093 тис. грн. Інші зобов'язання – 330 383 тис. грн.

Поточні зобов'язання на 01.01.05 склали 357 771 грн., в тому числі кредити банків 70 615 тис. грн., кредиторська заборгованість та інші зобов'язання 287 156 тис. грн. Підсумок балансу складає 1 557 893 тис. грн.

Слід зазначити, що на підприємстві постійно удосконалюються і осво-юються нові технологічні процеси, серед них:

- газотермічне і плазмове нанесення захисних покриттів;
- технологія отримання оребрених біметалічних труб методом поперечно-гвинтової накатки;
- гнучка труб в холодному стані на машинах з цифровим управлінням;
- гнучка труб з нагрівом ТВЧ на трубогибочних машинах з ЧПУ фірми "Schaefer" при мінімальному радіусі згибу, рівному 1,5 діаметри труби, і максимальних розмірах труби 530 x 50 мм;
- робототехнічні комплекси фірми "Kruger" для контактної зварки щитових конструкцій і фірми IGM для зварки електродуги в захисних газах;
- електрошлакова зварка сферичних днищ з пелюсток з товщиною металу від 40 до 80 мм;
- електрошлакова зварка кінцевих стиків корпусів з товщиною стінки 120, 170 мм;
- механізована зварка під шаром флюсу корпусів нафто-газопереробного устаткування і замочної арматури для газопроводів з товщиною металу до 100 мм;

- виготовлення труб електрозварювання.

Згідно плану розвитку виробництва ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе» ввело в експлуатацію три нові промислові об'єкти.

Введена в дію енергетична газотурбінна установка ЕГТУ-16 з електричною потужністю 16 МВт і тепловою потужністю 21,5 Гкал/год. Установка виготовлена фахівцями об'єднання в найкоротший строк - від початку будівництва до отримання промислового струму пройшло всього 6 місяців - із застосуванням прогресивних технічних рішень і нових технологій.

Другим об'єктом, введеним в експлуатацію на ВАТ «Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе», стала аргоново-киснева ділянка Кари-0,6, призначена для промислового отримання рідкого і газоподібного кисню, а також рідкого або газоподібного аргону. За словами голови правління ВАТ «Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе» В. Лук'яненко, аргоново-киснева ділянка не має аналогів в СНД і поки що є експериментальним. Майже 80% основного і практично все допоміжне устаткування, установки розроблене і виготовлене фахівцями ВАТ. Потужність ділянки по виготовленню аргону складає 24 м куб./годину, що повністю задовольняє потреби машинобудівного гіганта. Потужність ділянки по виготовленню рідкого і газоподібного кисню складає відповідно 300 кг/годину і 590 м куб./година, що дозволяє забезпечувати потреби виробництва і продавати його іншим користувачам.

Третій об'єкт, введений в експлуатацію, - прокатний стан по виготовленню неіржавіючих труб електрозварювань. Цей об'єкт разом зі встановленими раніше станами холодного плющення труб замкнув виробничий ланцюг і дозволить виготовляти гостродефіцитні труби різних діаметрів в кількості необхідному для підприємства, а також для продажу іншим споживачам [50].

Отже, як бачимо, технологічні процеси є дуже складними, але саме вони забезпечують виготовлення якісної продукції за допомогою найсучаснішого обладнання та трудових ресурсів підприємства, що забезпечує підприємству високий рівень конкурентноздатності і стійкої впевненої позиції на ринку.

Тому необхідно приділяти велику увагу діяльності, пов'язаної з виробництвом і технологією.

## 2.2. Характеристика зовнішньоекономічної діяльності ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе»

Як вже було сказано раніше, ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» є одним з найбільших підприємств Сумської області та найбільшим підприємством в області, що зорієнтоване на зовнішньоекономічну діяльність, тому що воно експортує за кордон приблизно 85% власної продукції. Зовнішньоекономічна діяльність ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» складає основну статтю доходу, тому керівництво приділяє їй найбільшу увагу.

Право на самостійне здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємство отримало з 1986 року завдяки зусиллям його директора В. М. Лук'яненка. На основі постанови ЦК КПРС та Ради Міністрів СРСР № 991 від 19 серпня 1996 року при об'єднанні була створена зовнішньоторговельна фірма «Сумимашекспорт».

Під час перебудови (1986–1991 рік) об'єднання приймало участь у реалізації плану інтеграції машинобудування країн-учасниць Ради економічної взаємодопомоги (РЕВ). Цей план полягав у налагодженні спільного виробництва такої продукції як: виробництво газових компресорів, нового насосного обладнання, нових конструкцій шарових кранів, пластинчато-ребристих теплообмінників, лакофарбових роботів, ГПА із застосуванням електроприводів, центрифуг, ОБТ (обтяжених бурильних труб) та ін.

Основними країнами-партнерами, з якими ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» вдалося налагодити стосунки під час реалізації проекту були Болгарія, Румунія, Чехословаччина, НДР, Куба.

На протязі 1986–1991 року вдалося налагодити стосунки також з підприємствами таких країн як ФРН, Великобританія, Італія, Голландія, Фінляндія, США, Швейцарія.

Сьогодні ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе» має тісні партнерські зв'язки й поставляє свою продукцію в більш ніж 40 країн світу, серед яких за традицією країни СНД – Росія, Туркменістан, Узбекистан, Казахстан, Білорусь, а в числі країн далекого зарубіжжя – США, Норвегія, Китай, Туреччина, Іран, Індія, Німеччина й багато інших (рис. 2.1).

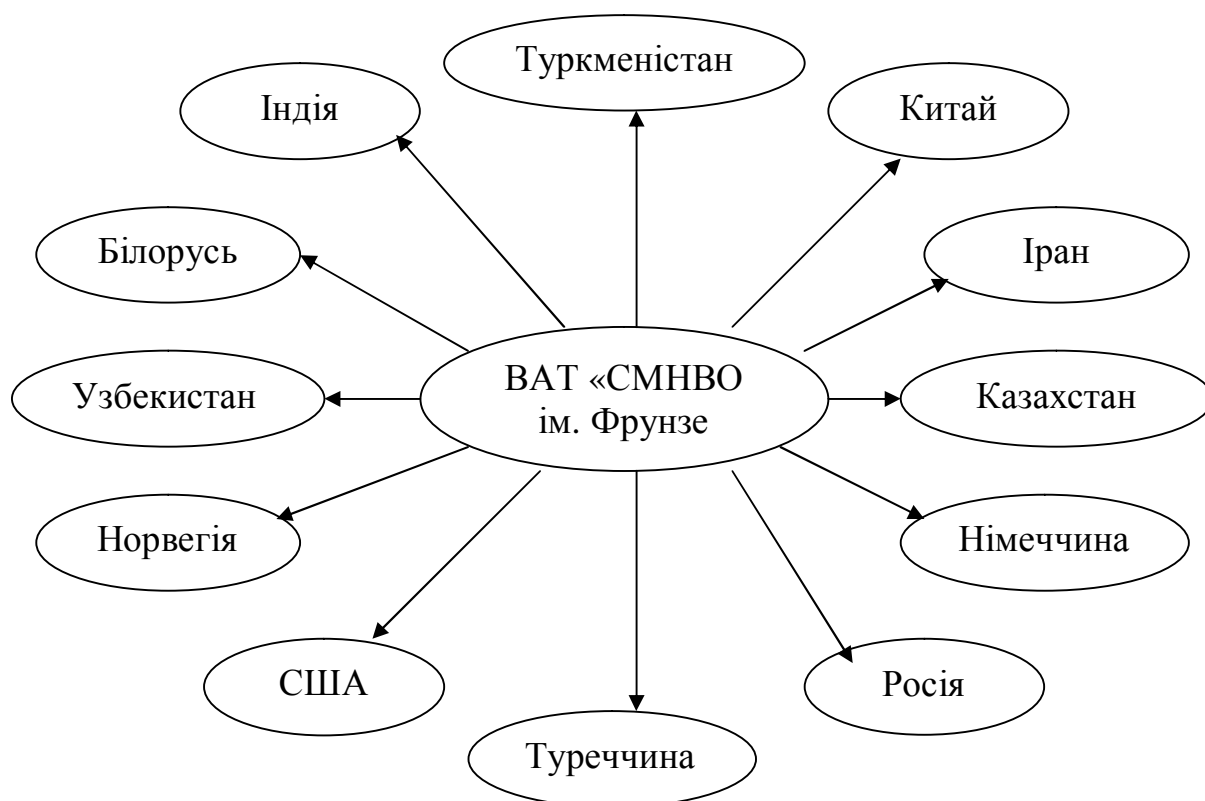


Рис. 2.1. Країни-імпортери продукції ВАТ «СМНВО ім. Фрунзе»

Розуміючи те, що зараз поряд з ціною велике значення набула і якість виробленої продукції, керівництво ВАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» намагається отримати для своєї продукції різноманітні сертифікати якості. Як вже зазначалося вище, прикладом цього стало те, що у 1997 року ВАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» отримало сертифікат якості ISO 9001, що засвідчує здатність ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» випускати продукцію світового рівня якості (ГПА, газова арматура, хімічне та насосне обладнання, ОБ і ВТ, центрифуги та інше ).

Як вже було зазначено, близько 85% продукції, що вироблена на підприємстві, експортується. Проте загальна рентабельність зовнішньоекономічних операцій досить низька й становить в середньому близько 5–7%, що, однак, дає змогу підприємству виживати. Низький рівень рентабельності продукції пояснюється складністю конкуренції з потужними західними підприємствами. Але об'єднанню вдається достойно витримувати натиск конкурентів.

ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» експортує: ГПА, газову арматуру, компресори, центрифуги, насоси, ємкісні і теплообмінні апарати, обладнання для магістральних газопроводів, ОБТ та ін.

Експорт обладнання з 1990 року по 1995 рік збільшився у 3,5 рази, а з 1997 року по 2000 рік – у 2,1 рази і продовжує зростати з кожним роком.

Раніше для ведення експортно-імпортних операцій була створена зовнішньоторговельна фірма «Сумимашекспорт», потім підприємство створило власну дирекцію зовнішньоекономічної діяльності та маркетингу, яка взяла на себе всі функції та обов'язки із здійснення закордонної діяльності. ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» створило власні представництва в Росії, Туркменістані, Азербайджані і Болгарії для оперативного вирішення питань, які можуть виникнути. Саме створення власних представництв за кордоном, дочірніх фірм дозволяє підприємству закріпитися на даному ринку і більш ефективно здійснювати свою діяльність.

Основними споживачами продукції ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» є підприємства країн СНД і далекого зарубіжжя (табл. 2.2). З них можна виділити основні, такі як: ТОВ «Газкомплектімпекс», м. Москва; ТОВ «Центренергаз», м. Москва; АК «Роснафта»; «Туркменнафтогаз»; «Воденергомаш», м. Москва; ВАТ «Маріупольський металургійний комбінат»; ТОВ «Самара-Авіагаз» м. Самара; НАК «Нафтогаз України» м. Київ і його дочірні підприємства; НВО «Іскра» м. Пермь; АЕС України і Росії; підприємства хімічної, перероблюючої і інших галузей народного господарства країн СНД.

Таблиця 2.2

## Розподіл споживачів по регіонах України і зовнішніх ринках

Найменування продукції	Частка в загальному об'ємі реалізації (по регіонах), %		
	Україна	Країни СНД і Балтії	Країни далеко- го зарубіжжя
Устаткування для нафто- газового комплексу	4,82	95,18	-
ГПА	-	100	-
УБ і ВТ	43,43	12,4	44,17
Насоси	3,48	38,92	58,6
Хімічне устаткування	26,48	70,04	3,48
Компресори	97,03	-	2,97
Устаткування нафтопро- мисел	0,04	99,96	-
Разом в % із загального об'єму виробництва	8,72	80,33	10,95

Найбільш питому вагу у структурі реалізації продукції ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» займають країни СНД і Балтії – 80,33%. Вони є лідерами серед імпорту таких видів продукції як хімічне устаткування, устаткування для нафтогазового комплексу, а також імпортерами газоперекачувальних агрегатів (ГПА). Серед різних видів продукції, реалізованих в Україні, найбільш питому вагу займають компресори. Країни далекого зарубіжжя імпортують у великому обсязі насоси, які складають 58,6% від загальної обсягу реалізації.

Постійно розширюються поставки в усі країни Східної Європи, Китай, Єгипет, Сирію, Алжир, Індію, Швейцарію, Кіпр, Швецію, Афганістан, Корею, Австрію, Італію, Німеччину, Аргентину, Іран. В наш час підприємство

найактивніше співпрацює з такими країнами як Сінгапур, Японія, Туреччина, Іран, Аргентина, Голландія, Австрія, Великобританія.

Дані про зміну в номенклатурі відвантаженої продукції з 2001 по 2004 рік представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура номенклатури відвантаженої продукції  
ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» з 2001 по 2004 рік

№п/п	Номенклатура	2001		2002		2003		2004	
		млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
1	ГПА	131,6	61,7	91,6	43,4	90,5	17,5	142,3	31,8
2	Нафтопромислове обладнання	22,0	10,3	32,2	15,3	197,1	17,5	169,7	37,9
3	ТНП	14,6	6,8	15,5	7,3	18,1	3,5	-	-
4	Хімічне обладнання	4,3	2,0	9,5	4,5	21,3	4,1	24,7	5,5
5	Арматура	6,5	3,0	17,2	8,1	17,4	3,3	12,2	2,7
6	ОБТ	3,7	1,7	3,23	1,53	6,8	1,3	-	-
7	Насоси центробіжні	2,1	1,0	6,1	2,9	12,4	2,4	12,0	2,6
8	Насоси вакуумні	1,8	0,8	1,8	0,85	5,7	1,1	5,3	1,1
9	Компресори					6,1	1,2	1,6	0,3
10	Інше обладнання					4,4	0,8	10,9	2,4
11	ЗІПи (компресорів, насосів, ГПА)	26,7	12,5	33,5	15,9	64,9	12,5	66,5	14,8
12	РАЗОМ (без Департаменту ЗЕД)	213,3		210,6		445,0		446,8	

Виходячи із даних табл. 2.3, обсяги відвантаження продукції ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» у 2004 році порівняно із 2001 роком значно зросли (більше, ніж у 2 рази). Якщо аналізувати обсяги відвантаженої продукції за но-



менклатурою у період з 2001 по 2004 рр., то збільшилися поставки нафтопромислового обладнання, хімічного обладнання, насосів центробіжних.

Структура номенклатури реалізованої продукції ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» в 2004 році представлена на рис. 2.2.

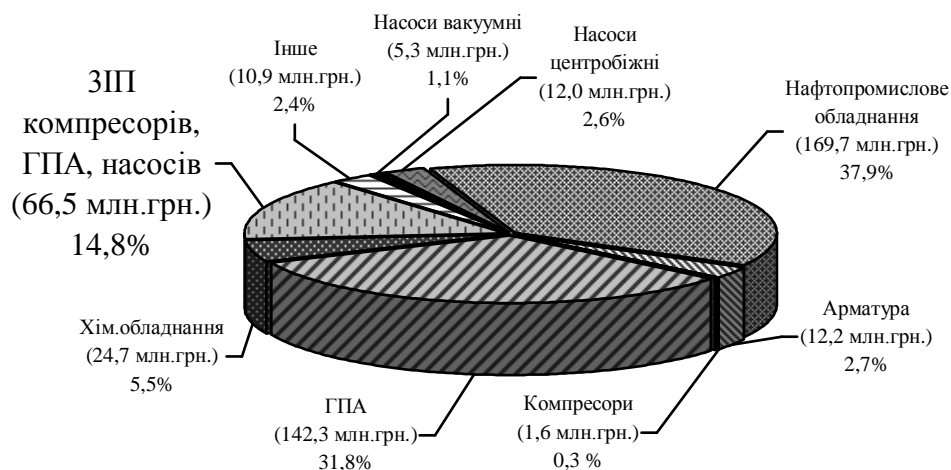


Рис. 2.2. Структура реалізованої продукції ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» у 2004 році

З рис. 2.2 видно, що в структурі реалізованої продукції ВАТ у 2004 році питому вагу займають нафтопромислове обладнання (37,9%), ГПА (31,8%) і ЗППи (14,8%).

Обсяги відвантаження продукції ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» в окремі регіони наведені в табл. 2.4. У період з 2000 по 2004 рр. значно зросли обсяги відвантаження продукції ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» - з 265,1 млн. грн. до 607,4 млн. грн. Але в загальній структурі відвантаження продукції ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» знизилася поставки до Білорусі, Узбекистану, далекого зарубіжжя, в той час як зросли обсяги постачання до Росії, Туркменістану та інших країн.

Таблиця 2.4

Обсяги відвантаження продукції ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе»  
за 2000-2004 рр. по регіонам млн. грн.

Рік	Всього	Україна	Росія	Білорусь	Узбекистан	Туркменіс-тан	Далеке за-рубіжжя	Інші
2000	265,1	60,4	102,7	15,6	-	29,6	54,5	2,3
2001	516,1	156,6	219,4	1,8	27,5	37,3	71,1	2,4
2002	446,8	133,0	98,1	1,3	44,5	36,7	123,4	9,5
2003	445,7	60,5	218,2	1,6	28,5	98,4	17,3	21,1
2004	607,4	76	415,1	1,4	3,4	41,9	46,1	23,4*

\*- зокрема Азербайджан – 17,6 млн. грн.

Дані таблиці свідчать, що в 2004 році у порівнянні з 2000 роком обсяги відвантаження продукції ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» значно зросли (більше, ніж у 2 рази) за рахунок того, що збільшилися поставки до Росії.

Питома вага поставок продукції ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» наведена в табл. 2.5. Отже, у загальному обсязі поставок за 2004 рік найбільшу питому вагу займає Росія (68,3 %) та Україна (12,5 %). У 2004 році в порівнянні з 2003 роком значно знизилася поставки до Туркменістану (6,9%) і Узбекистану (0,6%).

Таблиця 2.5

## Питома вага поставок продукції за 2003-2004 рік

Країна	2003 рік	2004 рік
1. Росія	49%	68,3%
2. Україна	13,6%	12,5%
3. Туркменістан	22,1%	6,9%
4. Узбекистан	6,4%	0,6%
5. Інші	8,9%	11,7%

Структура поставок продукції ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» за 2004 рік представлена на рис. 2.3.

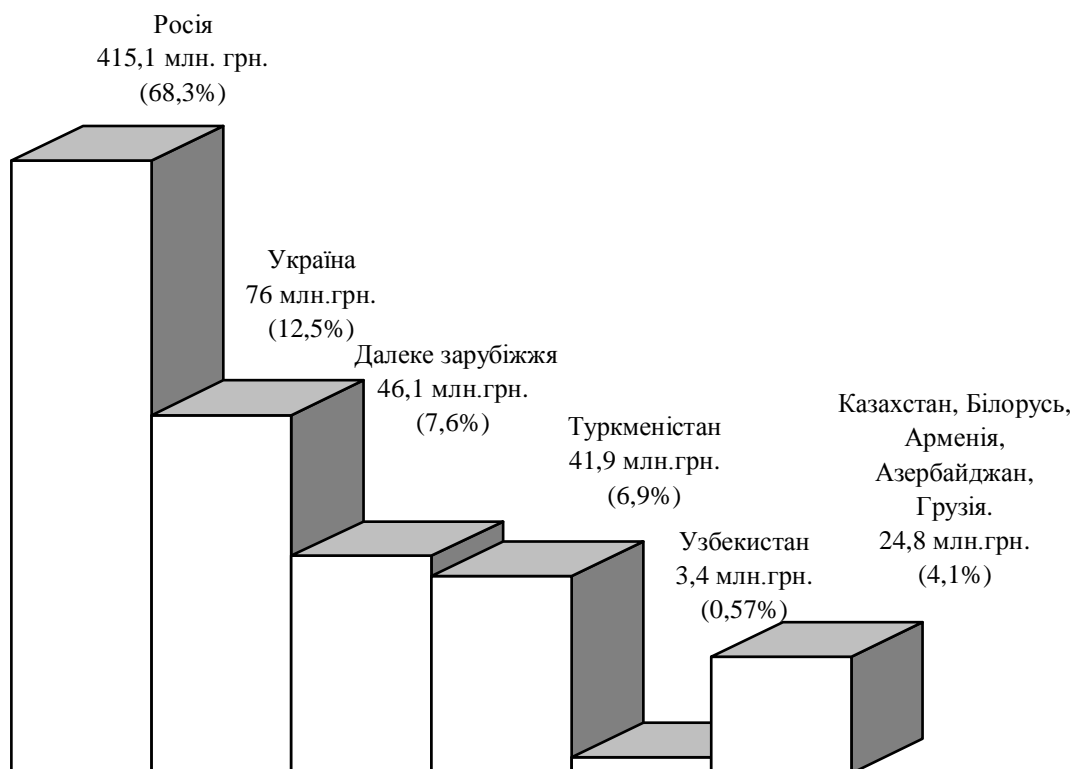


Рис. 2.3. Структура поставок продукції ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» за 2004 рік

На рис. 2.3 відображена структура поставок продукції ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» в різні регіони, з якого видно, що найбільш питому вагу з імпорту продукції об'єднання у 2004 році має Росія – 415,1 млн. грн., Турк-

меністан – 41,9 млн. грн., далеке зарубіжжя – 46,1 млн. грн., а також реалізація продукції в Україні – 76 млн. грн.

Основними конкурентами ВАТ «СМНВО ім. Фрунзе» є підприємства України, Росії, США, Італії, Швеції, Франції, Японії, Польщі, Німеччини, Білорусі, Молдови, Казахстану та Нідерландів (Додаток В).

Юридично взаємовідносини між ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» і його зовнішньоекономічними партнерами оформляються договором купівлі-продажу специфічного виду, який отримав у міжнародній практиці назву контракту (зовнішньоторгового контракту). Укладання та виконання контракту з іноземним контрагентом є підсумковим результатом будь-якої зовнішньоекономічної операції. Ця робота вимагає особливої кваліфікації, знання та досвіду кожного фахівця, котрий працює у зовнішньоекономічній сфері. Тут насамперед треба зазначити, що велику допомогу у цьому відношенні надають типові контракти, вироблені світовою практикою.

Загалом складання контракту – досить нелегка справа, що вимагає значних затрат, зусиль і часу з боку контрагентів. Типові контракти складаються з низки статей, більшість котрих уніфіковані, тобто ніби заздалегідь узгоджені, а додаткового уточнення потребують тільки кілька найважливіших статей. Зразок типових зовнішньоекономічних (експортно-імпортних) контрактів, які укладає ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» наведений в додатках Д, Е.

ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе» реалізує свою продукцію по укладених контрактах і відвантаження здійснює тільки після її 100% оплати. Перевага при роботі із замовниками віддається безпосередньо прямим споживачам продукції. Звичайний спосіб оплати поставленого обладнання – це безвідзивний покритий акредитив.

Велике значення має підготовка до укладення контракту. Ця підготовка включає три етапи:

1. Вибір ринку та його вивчення.
2. Вибір контрагента.
3. Проведення попередніх переговорів і укладення контракту.

Підприємство досліджує іноземні ринки, обробляючи великий обсяг інформації, яка отримується як від приватних агентів, так і від державних органів. Кожен відділ фірми займається вивченням певної функціональної ділянки ринку. Разом з тим існує ряд найважливіших факторів, які вивчаються під час підготовки зовнішньоекономічної операції. Це політичні відносини з країною-контрагентом, ємкість товарного ринку, кон'юнктура товарних ринків, торгово-політичні умови, транспортні умови, умови платежу та кредиту, правові питання, специфічні вимоги ринку, канали та методи збуту.

Отже, підприємство має налагоджену мережу збуту своєї продукції в різні країни світу, з підприємствами яких співпрацює вже досить тривалий час і має гарні ділові взаємовідносини.

### 2.3. Аналіз руху персоналу на ВАТ «СНВО ім. М.В. Фрунзе»

Персонал характеризується в першу чергу своєю чисельністю, яка визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступінню їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають нормативну чисельність працівників. Але такий показник на практиці майже ніколи не вдається забезпечити, тому кадровий потенціал підприємства характеризується обліковою чисельністю, тобто тими співробітниками, які офіційно працюють на підприємстві в даний момент. Оскільки не всі працівники по тим чи іншим причинам щоденно бувають на робочому місці, істинну величину персоналу в кожний даний момент характеризує його явочна чисельність.

Персонал знаходиться у постійному русі внаслідок прийому на роботу одних і звільнення інших. Рух персоналу відображають в його балансі, який включає дані про зміну чисельності і структури кадрів. В балансі роблять розшифровку того, звідки люди прибули (з навчальних установ, з інших організацій і т.п.), і з яких причин пішли (перехід в інші організації, закінчення

строку договору, у зв'язку з переходом на навчання, вихід на пенсію, призив на військову службу та інші причини).

Оскільки облікова і явочна чисельність персоналу постійно змінюються, то визначають їх середню величину – середньооблікова чисельність.

Рух персоналу оцінюють за допомогою ряду показників [12]:

$$OKз = \frac{З}{Ч} \times 100 \% , \quad (2.1)$$

де ОКз – оборот кадрів по звільненню, %;

З – загальна кількість звільнених працівників, чол.;

Ч – середньооблікова чисельність працівників, чол.

$$OKп = \frac{П}{Ч} \times 100 \% , \quad (2.2)$$

де ОКп – оборот кадрів по прийняттю на роботу, %;

П – кількість прийнятих працівників на роботу, чол.

$$ПК = \frac{Звб + Зтд}{Ч} \times 100 \% , \quad (2.3)$$

де ПК – плинність кадрів, %;

Звб – кількість звільнених працівників за власним бажанням, чол.;

Зтд – кількість звільнених за порушення трудової дисципліни, чол.

Середньооблікова чисельність працівників ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» за 2005 рік складає 19000 чоловік. Протягом року на роботу було прийнято 1050 чоловік, а звільнено – 1602 чоловіки. Дані про кількість звільнених працівників у 2005 році наведено в табл. 2.6.

Підставляючи дані про рух працівників на ВАТ «СМНВО ім. Фрунзе» у формули для знаходження відповідних показників отримуємо: ОКз складає 8,43%, ОКп – 5,53%, ПК – 5,58%. Незважаючи на те, що показник плинності кадрів (5,58%) є невеликим, але слід відмітити, що в структурі звільнених працівників питому вагу займають працівники, звільнені за власним бажанням (64,3%), що не може не насторожувати, так як це може бути пов'язано із

тим, що працівники не мотивовані залишатися на підприємстві, їх тут нічого не тримає.

Таблиця 2.6

Дані про кількість звільнених працівників за 2005 рік

Причини звільнення працівників	Кількість звільнених, чол.	Питома вага, %
За власним бажанням	1030	64,3
За порушення трудової дисципліни	26	1,6
Призов на військову службу	120	7,5
Вихід на пенсію	420	26,2
Скорочення штату	6	0,4
Усього	1602	100

Кадрова політика підприємства базується також і на аналізі якісного складу персоналу. Склад персоналу неоднорідний, тому що люди розрізняються за природними і придбаними ознаками – за статтю, віком, стажем роботи, професією, спеціальністю, кваліфікацією, займаною посадою (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Склад персоналу ВАТ «СМНВО ім. Фрунзе» за ознаками за 2005 рік

Ознаки	Кількість	
	%	Чол.
1. За статтю:		
- чоловіки	65	12350
- жінки	35	6650

Продовження табл. 2.7

Ознаки	Кількість	
	%	Чол.
2. За віком:		
до 28 років	20	3800
29-35 років	18	3420
36-50 років	40	7600
51-55 років	14	2660
52 роки і вище	8	1520
3. За освітою:		
вища освіта	20	3800
спеціальна освіта	20	3800
загальна освіта	58	11020
інша	2	380

Аналізуючи дані, наведені в табл. 2.7, слід відмітити, що питому вагу працівників ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» складають чоловіки (65% від загальної кількості персоналу). Що стосується складу працівників за віком, то 38% від загальної кількості становлять молоді фахівці (до 35 років). Щодо рівня освіти працівників, то питому вагу (58%) займають працівники із загальною освітою, а групи працівників з вищою і спеціальною освітою мають однаковий склад – по 20% .

Структуру персоналу ВАТ за виконуваними функціями поділяють на наступні групи (табл. 2.8):

- 1) керівники;
- 2) спеціалісти;
- 3) промислово-виробничий персонал.



Таблиця 2.8

Структура персоналу ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе»  
за виконуваними функціями

Групи працівників	Кількість, чол.	Питома вага, %
Керівники	1414	7,44
Спеціалісти	3296	17,35
Промислово-виробничий персонал	14290	75,21
Усього	19000	100

Отже, виходячи з даних табл. 2.8 питому вагу в загальній чисельності працівників займає промислово-виробничий персонал (75,21%). Це саме ті працівники, які зайняті безпосередньо у виробництві, а також у його безпосередньому обслуговуванні.

#### 2.4. Система мотивації та стимулювання на ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе»

Персонал – найбільш складний об’єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред’явлені до нього вимоги, має суб’єктивні інтереси тощо.

Персонал є рушійною силою будь-якої організації. На жаль, часто керівники основну увагу приділяють виробничим та фінансовим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення або збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Тому, зрозумів, що без потрібних людей організація не може досягти своєї мети і вижити, діяльність ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» також направлена і на розробку ефективної політики управління персоналом, системи мотивації кадрів, якою займається відділ кадрів і заробітної плати.

Функцію центру з управління кадрами на підприємстві, кінцевою метою якого є успішна робота підприємства та підвищення благоустрою кожного робітника акціонерного товариства, виконує служба управління персоналом.

Основними завданнями служби управління персоналом акціонерного товариства є:

- проведення активної кадрової політики на базі утворення ефективної системи управління кадрами та соціальними питаннями;
- забезпечення умов для ініціативної і творчої діяльності робітників, беручи до уваги їх індивідуальні особливості та професійні навички;
- розробка разом з управлінням праці та заробітної плати, планово-економічним управлінням матеріальних і соціальних стимулів, які б тісно пов'язали економічну діяльність акціонерного товариства із вкладом кожного робітника.

З метою покращення якісного складу служби управління персоналом за період з 2005 по 2006 рік було заплановано довести питому вагу робітників відділу кадрів із вищою освітою до:

- а) керівники – 100%;
- б) спеціалісти – 80%.

Мотивація і стимулювання праці персоналу підприємства – одне із самих важливих питань серед усіх проблем, які стоять перед керівництвом.

Мотивація праці, керівництво і взаємодія з людьми – вирішальний фактор успіху в управлінні підприємством і результативності роботи, і в даному розумінні вона складає основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності особливостей, що впливають на виробничу діяльність.

Найбільш розповсюдженим видом мотивації у ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе» є економічна мотивація. Як вже зазначалося вище, економічна мотивація представлена у вигляді компенсаційного пакету. Компенсаційний пакет – це матеріальне і нематеріальне винагородження, що отримується співробітником у якості компенсації за надання організації свого часу, здоров'я і результатів праці [30].

Головне значення системи компенсації – це стимулювання до виробничої поведінки співробітників ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе», спрямовуючи його на виконання поставлених перед ним задач. Перед системою компенсації підприємства були поставлені наступні цілі:

- залучення до об'єднання кваліфікованого персоналу;
- утримання вже працюючих співробітників у підприємстві;
- стимулювання працівників до досягнення ефективних результатів діяльності як їх особисто, так і підприємства взагалі (головна мета).

В системі компенсаційного пакету ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» виділяють:

- традиційні види оплати праці: базова заробітна плата, премії, додаткові пільги;
- нетрадиційні види оплати праці: групові винагороди та виплати за знання і компетентність.

Заробітна плата в об'єднанні базується на посадовому окладі – це величина заробітної плати (місячної), що виражається у грошових одиницях і відповідає певному робочому місцю або посаді на підприємстві. У департаменті зовнішньоекономічної діяльності та маркетингу використовується почасова оплата праці. Середньомісячна заробітна плата працівника по об'єднанню в 2005 році склала 1063 грн. Якщо враховувати, що середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника у промисловості в Сумській області складає 815 грн. [45], а прожитковий мінімум в 2005 році складав 423 грн. (згідно до Закону України «Про державний бюджет на 2005 рік»), то показник по заробітній платі, отримуваної працівником об'єднання, є досить високим.

Премії також присутні в компенсаційному пакеті ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе». Премії – це система винагороди, що виплачується робітнику в залежності від результатів його роботи і в залежності від результатів роботи департаменту (відділу, бюро) в цілому.

Більш детально зупинимось на департаменті зовнішньоекономічної діяльності та маркетингу ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе», який використовує два підходи до організації системи преміювання. Це:

- одноразове преміювання, коли співробітник отримує премію один раз, без її повторного отримання у наступному місяці, (наприклад, за укладення великої кількості контрактів або на значну суму), на професіональні свята;

- довгострокове преміювання, коли співробітник отримує премію протягом декількох місяців (також може здійснюватися за результатами роботи, якщо вони постійно покращуються).

Слід зазначити, що премії в департаменті зовнішньоекономічної діяльності та маркетингу кожного місяця виплачуються в основному керівникам. Премія нараховується у розмірі 30% від основної заробітної плати. Наприклад, місячний оклад працівника складає 1000 грн., тоді премія, яку він отримає, складе 300 грн. на місяць ( $1000 \text{ грн.} \times 0,3$ ); а в сумі він отримає 1300 грн. заробітної платні. Дана система преміювання працівників використовується і в об'єднанні в цілому.

Недоліком є те, що об'єднання останнім часом не виплачує премії співробітникам департаменту зовнішньоекономічної діяльності, хоча за показниками діяльності останніх років (див. Розділ 2, Підрозділ 2.2) значно зросли поставки продукції ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» в різні регіони, що безпосередньо залежали від злагодженої діяльності працівників департаменту. Цей факт де мотивує співробітників даного департаменту. Адже навіть прагнути працювати краще, якщо це не відображається на їх винагороді.

Наступним традиційним видом оплати праці є додаткові пільги. Це частина компенсації співробітникам у вигляді отримання послуг, підвищення рівня їх життя. Вони мають регулярний і одноразовий характер. У департаменті використовуються наступні види пільг: субсидіювання персоналу, його навчання, надання подарунків.

Як ми вже зазначали, до нетрадиційних видів оплати праці, використовуваних об'єднанням, відносять групові винагороди та виплати за знання і компетентність.

Групові винагороди – це система компенсації, при якій розмір винагороди окремого співробітника визначається результатами роботи всієї групи (наприклад, відділу механізації і автоматизації). Наприклад, відділу головного технолога винагороди виплачуються за виконання плану-графіка планово-запобіжного ремонту устаткування, за відсутність претензій від виробничих підрозділів щодо технічного стану та якості ремонту устаткування.

Виплати за знання і компетентність – це система компенсації, при якій розмір винагороди окремого співробітника визначається його рівнем кваліфікації і знань, а також його навичками. Виплати на ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» здійснюються в залежності від кваліфікації працівників, отриманих спеціальностей, навиків тощо.

Другим видом мотивації трудової діяльності персоналу, яка застосовується як у Департаменті зовнішньоекономічної діяльності та маркетингу, так і в об'єднанні в цілому, є неекономічна мотивація праці, яка базується на створенні належних умов праці персоналу об'єднання, наданні можливості підвищення професійної кваліфікації, кар'єрного зростання тощо.

Якщо ж подивитися на ситуацію, що склалася на підприємстві із мотивацією персоналу в цілому, то вона не досить гарна. Головна причина, що спонукає працівників виконувати свої функції на достатньо високому рівні, – це відсутність альтернативи у пошуку місця роботи. Якщо ж тільки співробітник зможе знайти іншу роботу з вищою заробітною платою, кращими умовами праці та можливостями реалізуватися, то він відразу намагається змінити місце роботи. Хоча треба відмітити, що у Департаменті зовнішньоекономічної діяльності, як і у деяких функціональних підрозділах ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе», ситуація із мотивацією персоналу набагато краща, ніж взагалі на підприємстві.

Отже, на ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе» існує проблема мотивації та стимулювання працівників підприємства, яка повинна вирішуватися і не відкладатися, адже саме людина є рушійною силою успіху в діяльності підприємства і саме тому, як працівники будуть відноситися до виконання своїх обов'язків і будуть залежати кінцеві результати діяльності і чи будуть досягнуті поставлені цілі.

РОЗДІЛ 3  
ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ  
МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ  
ВАТ «СУМСЬКЕ НВО ІМ. М.В. ФРУНЗЕ»

3.1. Процес розробки ефективної системи мотивації персоналу

Будь-який керівник підприємства на своєму досвіді знає, що для довгострокового успіху в бізнесі найважливішим є бажання співробітників працювати продуктивно, з повною віддачею сил.

Аналізуючи політику ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» в галузі мотивації своїх працівників, ми вияснили, що ефективної системи мотивації на даному підприємстві немає, тому пропонується розробити ефективну систему мотивації персоналу.

Існує ряд вимог, на які менеджерам підприємства варто орієнтуватися при створенні системи стимулювання:

- об'єктивність – розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;
- передбачуваність – працівник повинен знати, яку винагороду він одержить у залежності від результатів своєї праці;
- адекватність – винагорода повинна бути адекватною трудовому внескові кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвідові і рівневі кваліфікації;
- своєчасність – винагорода повинна бути одразу ж за досягненням результату і якнайшвидше (якщо не у формі прямої винагороди, то хоча б у вигляді обліку для наступної винагороди);
- значимість – винагорода повинна бути для співробітника значимою;
- справедливість – правила визначення винагороди повинні бути зрозумілі кожному співробітникові компанії і бути справедливими, у тому числі з його точки зору.

Незважаючи на простоту й очевидність перерахованих вимог, не варто ними зневажати. Як показує практика, недотримання цих вимог призводить до нестабільності в колективі і має сильний демотивуючий ефект. Це набагато сильніше позначається на продуктивності праці персоналу компанії, чим відсутність якихось механізмів визначення винагороди за результатами праці.

Для того, щоб розробити і запровадити ефективну систему мотивації на ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе», необхідно реалізувати три етапи [35]:

- 1) провести діагностику мотиваційного середовища підприємства;
- 2) розробити сегментовану систему мотивації;
- 3) регулярно проводити моніторинг і корекцію мотиваційної системи.

Розглянемо дані етапи більш детально.

Діагностика мотиваційного середовища підприємства (систем стимулюючих умов) передбачає реалізацію наступних заходів:

- розробка методів об'єктивного і однозначного виміру результатів роботи співробітників;
- доступність для співробітників офіційної інформації про бажаний результат (як треба працювати і які результати мати);
- оцінка ступеня досяжності бажаних результатів. При занадто складній або занадто легкій задачі мотивація працівників, як правило, знижується;
- врахування принципів стимулювання: наявність загальних для всіх умов мотивації, обґрунтована система оцінки, наявність чітких критеріїв виміру результатів, зв'язок результату і заохочення, вимір результатів і винагороди всіх працівників відповідно до результатів їх роботи, наголос на якість, контроль за нормативами, наявність механізму перегляду нормативів, стимулювання здібних і талановитих працівників.

На другому етапі розробки системи мотивації необхідно побудувати сегментовану мотивуючу систему і врахувати психологічні особливості працівників. На цьому етапі необхідно провести іменне анкетування працівників з метою виділення певних груп і розробки сегментованої системи мотивації.



Приклад такої анкети, яка спрямована на отримання інформації для побудови даної системи мотивації, наведений в додатку Ж [35].

На даному етапі можна також провести психологічне тестування працівників всередині кожної групи з метою врахування їх очікувань і реалізації індивідуального підходу відповідно психотипам окремого працівника.

Враховуючи виділені групи працівників і дані по їх індивідуально-психологічним особливостям, необхідно ввести принцип комплексності, тобто використовувати не тільки матеріальні, але й моральні засоби стимулювання. Моральні засоби стимулювання можуть полягати в оцінці і визнанні особистих заслуг окремих співробітників, заслуг підрозділу, особисте визнання заслуг співробітників з боку керівництва тощо.

Оцінка і визнання особистих заслуг окремих працівників може бути основана на публічній оцінці на нарадах, покращенні інтер'єру кабінету здібного керівника, розміщенні фотографії або повідомлення на спеціальних стендах і Дошці пошани, почесних дорученнях від вищого керівництва, почесні знаки і нагороди тощо.

Оцінка і визнання заслуг підрозділу полягає в інформуванні про досягнення підрозділу на нарадах, організації урочистих обідів в честь певних співробітників, направлення працівників на конференцію (семінари, виставки, зустрічі), направлення групи на навчання, поїздка групи на екскурсію або в туристичну подорож, вручення знаків нагород.

Особисте визнання заслуг співробітників з боку керівництва може включати в себе: усне або письмове вираження подяки, подарунки, бесіда з керівником.

Що стосується третього етапу розробки системи мотивації, то слід проводити моніторинг і корекцію мотиваційної системи. Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва [20, с. 47]. На даному етапі здійснюється постійне

анкетування співробітників приблизно раз на півроку і зміна мотивуючих факторів у відповідності з отримуваною інформацією про їх відношення до умов праці на підприємстві. Анкетування повинно проводитися з метою виявлення чи не відбулися якісь зміни в мотивації працівників. Для цього можна використовувати анкету, яка наведена в додатку 3.

На підприємстві повинна бути створена спеціальна служба із проведення мотиваційного моніторингу наймання окремих фахівців в даній галузі, робота яких повинна бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і ступеня його використання у трудовому процесі, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найбільш дієвих в даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх цілей і цілей організації.

Проведення мотиваційного моніторингу передбачає здійснення регулярних опитувань працівників, щоб визначити, що не задовольняє в наявній мотивації персоналу. Можна використовувати два підходи [26]:

1. Анкетне опитування персоналу з метою виявлення причин зниження задоволеності персоналу своєю роботою.
2. Експертне опитування з метою виявлення важливих демотиваторів – факторів, які в найбільшій мірі знижують готовність працівників до роботи з високою самовіддачею в інтересах підприємства.

Кращі західні компанії регулярно (не менше, ніж раз на рік) проводять анкетне опитування своїх співробітників за ключовими питаннями, пов'язаними з їхньою працею. При цьому важливо, що дане опитування є не тільки формою зворотного зв'язку, який дозволяє своєчасно вловити зміни в настрої людей, але і способом спілкування персоналу із своїм керівництвом.

Вивчення задоволеності персоналу своєю працею покликано знайти можливості укріплення їх мотивації і підвищення їх готовності до співробітни-

цтва із керівництвом. Але ці цілі можуть бути досягнуті лише в певних умовах. Результати опитування повинні бути доведені до відома персоналу. Отримана інформація повинна бути основою для дій, покликаних позитивно вплинути на мотивацію працівників. Формальний підхід до опитування персоналу, відсутність своєчасної інформації у працівників про отримані результати і неготовність керівництва приймати які-небудь заходи з вирішення виявлених проблем зводять нанівець всю пророблену роботу.

Як методи одержання інформації можна використовувати анкетування і структуроване інтерв'ю. Анкетування дозволяє охопити більшу кількість опитуваних працівників, структурувати питання і здійснювати формальну (статистичну) обробку даних. Співбесіда дає можливість більш глибокого аналізу уявлень працівників про фактори задоволеності працею і власними трудовими цінностями.

Бажано застосовувати дані методи в комбінації: попередня співбесіда, потім розробка анкети і проведення більш широкого опитування, проведення заключної співбесіди для одержання більш розгорнутої інформації.

Приведений нижче список питань може бути використаним для вивчення задоволеності персоналу своєю роботою (табл. 3.1). Визначення ступеня задоволеності персоналу своєю працею і місцем роботи є важливим індикатором стану трудової мотивації персоналу.

Таблиця 3.1

## Фактори, що впливають на задоволеність працівників роботою

Ключові фактори робочого середовища	Оцінка
1. Організація праці	5 4 3 2 1
2. Зміст праці (роботи, що приходиться виконувати)	5 4 3 2 1
3. Санітарно-гігієнічні умови праці	5 4 3 2 1
4. Заробітна плата	5 4 3 2 1
5. Система преміювання	5 4 3 2 1
6. Відносини в колективі	5 4 3 2 1

Продовження табл. 3.1

Ключові фактори робочого середовища	Оцінка
7. Відносини з керівництвом	5 4 3 2 1
8. Стиль і методи роботи керівництва	5 4 3 2 1
9. Можливість впливати на результати роботи колективу	5 4 3 2 1
10. Ставлення керівництва до запитів працівників	5 4 3 2 1
11. Перспективи професіонального або посадового зростання	5 4 3 2 1
12. Об'єктивність оцінки вашої роботи з боку керівництва	5 4 3 2 1
13. Можливості навчання і підвищення кваліфікації	5 4 3 2 1
14. Ступінь своєї інформованості про стан справ на підприємстві і перспективах її розвитку	5 4 3 2 1
15. Ступінь забезпечення всім необхідним для роботи (обладнання, оснащення, оргтехніка тощо)	5 4 3 2 1

У результаті діагностики повинні бути отримані дані про ступінь задоволеності якістю трудового життя і систему цінностей, що є в наявності в працівників. Порівняння факторів задоволеності працею з ціннісними орієнтаціями працівників дозволяють зробити висновок про розбіжність і проблеми в мотиваційній сфері компанії.

Вивчення задоволеності працівників своєю роботою повинно бути довірено спеціалісту. Тільки спеціаліст зможе підготувати якісний інструмент для проведення дослідження (анкету, опитувальник) і правильно організувати саму процедуру опитування. Професійні знання необхідні і для якісної обробки отриманих даних, і для правильної їх інтерпретації при підготовці рекомендацій керівництву.

Перш ніж приступити до вирішення більш складних питань, пов'язаних з формуванням мотивуючого робітничого середовища, має сенс почати з питань більш простих, вирішення яких часто так очевидно. Почати роботу з посилення мотивації працівників має сенс із виявлення факторів, що негативно

впливають на мотивацію персоналу (демотиваторів), і з наступного планування першочергових кроків по їхній нейтралізації.

Для того, щоб краще оцінити положення справ на підприємстві й чітко визначити найважливіші проблеми, що негативно впливають на мотивацію персоналу, потрібні люди, що добре знають всі деталі сформованої ситуації. Для цього треба зібрати групу експертів, серед яких будуть представники ключових категорій персоналу, включаючи представників керівного складу. Експертам пропонується письмово відповісти на єдине запитання: "Вкажіть ті фактори, які, на вашу думку, найбільшою мірою знижують настрій працівників підприємства на роботу з високою віддачею?" Від них потрібно самостійно, не радячись із іншими експертами, вказати 3-5 таких факторів. Узагальнення отриманих у такий спосіб відповідей дає можливість виявити найважливіші демотиватори, тобто ті фактори, які найбільш руйнівні впливають на мотивацію персоналу.

В число демотиваторів, які частіше за все називають працівники, крім низької зарплати, частіше попадають такі фактори, як: погані умови праці й побуту, неінформованість персоналу, нечіткість поставлених керівництвом цілей, невпевненість у завтрашньому дні, низький рівень соціального захисту.

Підприємству для того, щоб домогтися реального поліпшення трудової мотивації персоналу, починати треба саме з покращення положення справ по тим напрямкам, які сьогодні виступають у якості демотиваторів, що знижують настрій працівників на високу самовіддачу в роботі. Це дозволить вирішити відразу кілька завдань:

1. Керівництво залучається в процес керування мотивацією персоналу.
2. Поліпшується клімат в організації, що сприяє позитивним зрушенням у мотивації персоналу.
3. Це підсилює в роботі з управління персоналом орієнтацію на більш повне використання потенціалу людських ресурсів.

Іншим важливим напрямком роботи, без якого важко говорити про успіх у справі управління мотивацією персоналу, є навчання керівників тому, як працювати з людьми, як ефективно управляти персоналом. Без такого навчання неможливо розраховувати на активну участь керівників у справі формування мотивуючого робітничого середовища для своїх підлеглих.

Цілеспрямований вплив на трудову мотивацію підлеглих є найважливішим напрямком роботи з персоналом, яку повинен опанувати кожен керівник. Прагнення керівників максимально залучити у процесі роботи мотивацію підлеглих повинне увійти до числа їхніх найважливіших пріоритетів.

### 3.2. Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ВАТ «СНВО ім. Фрунзе»

Система мотивації та стимулювання персоналу завжди залежить від політики компанії в області управління персоналом. Зрозуміло, що потрібно брати до уваги системи мотивації та стимулювання, реалізовані конкурентами. Від того, наскільки ваша система ефективніше системи конкурентів, зокрема, будуть залежати плинність кадрів і результативність праці.

Отже, необхідно ретельне пророблення системи стимулювання з урахуванням індивідуальних особливостей підприємства. Потрібно бути готовим до того, що це складний, дорогий і трудомісткий процес, який потребує тривалого часу.

Систему мотивації персоналу ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе» необхідно вдосконалювати, адже ситуація на ринку праці змінюється, змінюється система оплати праці, змінюються ціннісні орієнтації працівників і т. ін., тому необхідно приймати нові рішення щодо системи мотивації та стимулювання праці.

Як вже зазначалося раніше, підприємство має певні проблеми з мотивацією і стимулюванням персоналу (див. Розділ 2, Підрозділ 2.4). Для вирішення таких проблем менеджерам необхідно проаналізувати їх, досконально ви-

вчити, зрозуміти, що не так у старій системі мотивації і прийняти можливі шляхи вирішення.

Перш за все необхідно розпочати із опитування персоналу (анкетування чи індивідуальне інтерв'ю) про те, що вони особисто б змінили в старій системі мотивації та стимулювання і що вони хотіли б бачити в новій. Зрозуміло, що це трудомісткий процес, але він принесе свій бажаний результат, адже розуміючи, які саме потреби працівник бажає задовольнити, менеджер здатен побудувати на основі цих потреб ефективну систему мотивації та стимулювання праці.

Необхідно також виявити причини того, в чому проявляються недоліки наявної системи мотивування .

Розчарування в роботі і, як наслідок, низька віддача працівників є наслідком відсутності мотивації і звичайно бувають викликані наступними причинами:

- надмірне втручання з боку безпосереднього керівника;
- відсутність психологічної й організаційної підтримки;
- недолік необхідної інформації;
- надмірна сухість і недолік уваги керівника до запитів підлеглого;
- відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці;
- неефективне рішення керівником службових проблем працівника;
- некоректність оцінки працівника керівником і т. ін.

Ці фактори викликають у працівника почуття приниженості. Підриваються почуття гордості, впевненості в собі, у стабільності свого службового становища і можливості подальшого просування. Тому, щоб працівник ефективно працював, необхідно всі вище перелічені причини усунути.

Процес втрати інтересу до праці складається із прояву розгубленості, роздратування, розчарування, втрати готовності до співробітництва, що призводить до зниження продуктивності праці. Остаточо розчарувавшись у своїй роботі, співробітник перейде на інше місце або буде відноситися до роботи

як до каторги. Один такий працівник може зіграти в групі роль каталізатора, привести до виходу назовні схованого почуття невдоволення всього колективу.

При створенні системи мотивації персоналу або її вдосконаленні необхідно охоплювати всі структурні підрозділи компанії. Для того, щоб інтереси жодного з підрозділів не постраждали, до розробки системи стимулювання рекомендується залучати керівників усіх структурних підрозділів і ключових фахівців.

Розробкою методології і винесенням пропозицій на розгляд керівництву повинен займатися менеджер з персоналу. Фінансовий директор у свою чергу повинний проаналізувати запропоновані підходи на предмет їхньої економічної обґрунтованості.

Матеріальне заохочення є частиною витрат підприємства, якими необхідно керувати. Планування ж і аналіз витрат відносяться безпосередньо до компетенції фінансового директора. До того ж не повинно виникнути такої ситуації, коли співробітники окремого підрозділу будуть одержувати премію при збитковій роботі компанії в цілому.

Якщо принципи розрахунку винагороди можуть бути віднесені до компетенції менеджера з персоналу, то розмір винагороди повинний обов'язково узгоджуватися з фінансовим директором.

Необхідно ретельно підходити до розробки системи мотивування праці, щоб не встановити параметри системи на дуже високому рівні, який не можна буде досягти. Адже може виникнути ситуація, коли в результаті впровадження системи мотивування одні співробітники почнуть одержувати порівняно більшу грошову винагороду, чим інші, хоча їхній внесок у досягнення результатів компанії буде таким же, а то і меншим.

Такі помилки виправляти складно, оскільки приходится переглядати параметри (наприклад, бонусів) у бік їхнього погіршення для персоналу (наприклад, знижувати бонусний відсоток), що робить сильний демотивуючий ефект.



Потрібно бути готовим до того, що на апробування системи знадобиться час. Для цього на практиці застосовується спосіб "прихованого" упровадження – "розраховуємо по-новому, платимо по-старому", коли співробітники продовжують одержувати винагороду за уже випробуваною схемою, але паралельно менеджери розраховують премію за новою мотиваційною схемою.

У таких випадках не рекомендується повідомляти співробітників про впровадження нової системи нарахування винагороди до того, як вона буде остаточно розроблена і затверджена, інакше це може негативно відбитися на якості їхньої праці. Метод "прихованого" упровадження дозволяє уникнути багатьох серйозних помилок ще на етапі розробки системи мотивації побачити всі її плюси і мінуси.

На етапі впровадження нової системи мотивації можуть виникнути певні проблеми.

Найбільш типова помилка, якої припускаються в процесі впровадження нової системи, - непродумана стратегія інформування співробітників. Будь-яке нововведення, пов'язане з упровадженням нової системи оплати праці, у більшості випадків викликає негативну реакцію персоналу. Тому дуже важливо пояснити співробітникам, яку мету переслідує нова система мотивації, її структуру і порядок застосування. Це дозволить уникнути швидкого зростання плинності і можливого саботажу з боку як рядових співробітників, так і лінійних керівників.

Перед підприємством стоїть проблема утримання ключових співробітників на своїх місцях якомога довше. Підприємству необхідно вирішити, що робити, щоб співробітник не звільнився відразу, а якийсь час попрацював.

Співробітники прагнуть працювати на підприємстві, що пропонує їм цікаві програми розвитку. Бюджети на навчання персоналу в різних компаніях збільшуються рік від року. При цьому важливо розуміти, що ці програми розвитку підвищують ринкову вартість фахівця не стільки для підприємства, скільки поза нею, на зовнішньому ринку праці.

Знання своїх перспектив на підприємстві може утримати менеджера на більш тривалій термін. Але якщо підприємство не може запропонувати менеджеру реалістичний план розвитку кар'єри, то краще не робити цього зовсім. Формальне відношення до планування кар'єри менеджера може викликати в нього тільки апатію і цинізм.

Але слід відмітити, що керівництву підприємства не треба забувати й про непрямі стимули. Адже задовольнити потреби вищого рівня не можна без задоволення потреб нижчого рівня (ієрархія потреб по Маслоу).

Працівник, який не вдовольнив свої потреби нижчого рівня (наприклад, потреба в харчуванні), не буде достатньо уваги приділяти задоволенню потреб вищого рівня (наприклад, самовираження).

Непряме матеріальне стимулювання (соціальний пакет) складається із оплати харчування співробітників, оплати (або надання) транспорту, додаткових послуг (медична страховка, абонемент у спортивний клуб і т.д. ).

Вибір того або іншого інструменту непрямого матеріального стимулювання співробітників багато в чому залежить від статусу або рангу, займаного співробітником у посадовій ієрархії: чим вище ранг, тим більше дорогий соціальний пакет може бути йому наданий. Якщо для рядового співробітника це будуть безкоштовні обіди, то для менеджерів – надання страховки і персонального автомобіля.

Крім того, при проектуванні складу соціального пакету доцільно враховувати мотиваційну спрямованість співробітників: якщо одного працівника щонайкраще будуть мотивувати непрямі матеріальні стимули, що підкреслюють його статус (службовий автомобіль, телефон та ін.), то для іншого більш коштовними будуть стимули, спрямовані на його розвиток (наприклад, оплата навчання).

Слід відзначити той факт, що стимул може носити різний характер і ті стимули, що застосовуватимуться на ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе», по-різному можуть впливати на поведінку будь-якого працівника. Можливі

три варіанти дії стимулу на поведінку працівника об'єднання: мотивуючий, не мотивуючий і демотивуючий стимул [13].

Перший варіант – мотивуючий стимул. Стимул дає очікуваний ефект: у цьому випадку в результаті дії стимулу підвищується мотивація працівника (працівників), що приводить до запланованого росту продуктивності праці, що зберігається протягом певного часу (рис. 3.1). По суті, це ідеальна модель. Реальна поведінка працівника відрізняється від очікуваної (запланованої). Це пояснюється тим, що працівникові потрібно оцінити стимул. І якщо він адекватний мотивації працівника, то керівник може сподіватися на очікуване продуктивне поведіння працівника.

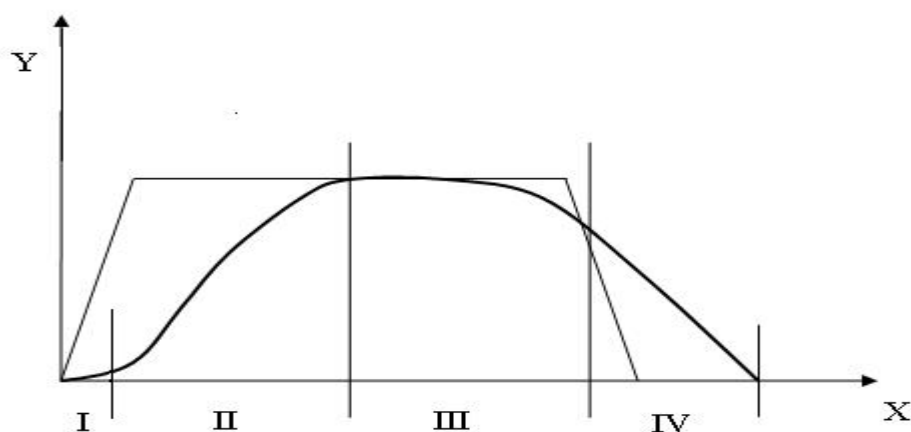
У даному варіанті явно простежуються чотири поведінкові фази стимульованого працівника:

I фаза - оцінка працівником стимулу;

II фаза - зростання продуктивності працівника (внаслідок прийняття стимулу);

III фаза - інерція (стимул внаслідок звикання починає втрачати свою силу);

IV фаза - депресія, вгасання активності, зниження продуктивності (стимул втратив свою мотивуючу дію).



Вісь X - час

Вісь Y - продуктивність праці

Рис. 3.1. Перший варіант: поведінка мотивованого працівника

Другий варіант - немотивуючий стимул. Стимул має короткостроковий вплив або взагалі не дає ефекту (рис. 3.2). Фаза оцінки часто займає короткостроковий період. Фаза росту незначна й не досягає очікуваного максимуму. Фази інерції й депресії зливаються в одне ціле - активність швидко падає.

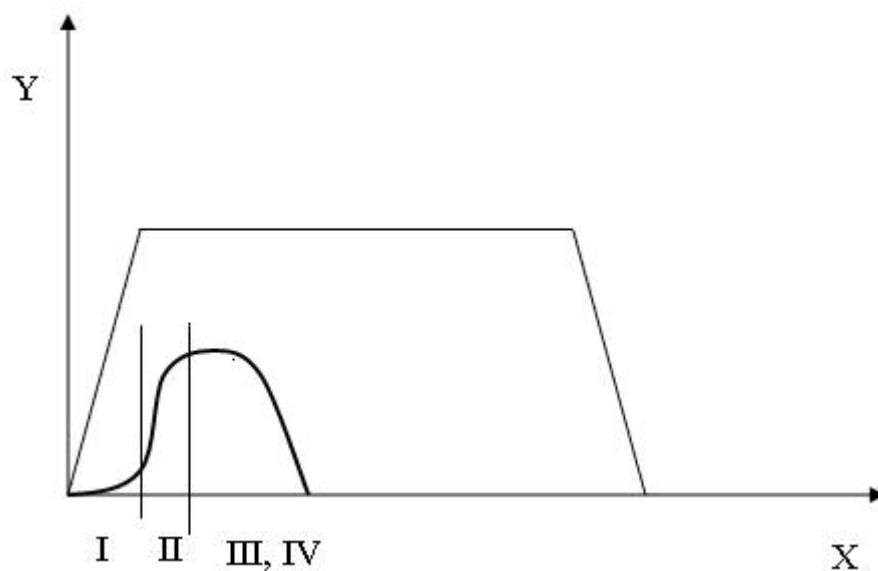


Рис. 3.2. Другий варіант: поведінка немотивованого працівника

Це відбувається в тих випадках, коли:

- по-перше, стимул не є ключем до мотивації працівника, тобто працівник не може оцінити (повною мірою зрозуміти) стимул;
- по-друге, стимул є незначущим (наприклад, незначна грошова винагорода);
- по-третє, стимул є засобом маніпуляції, а не мотивації. Мотиваційний стимул орієнтує людину на досягнення цілей, у яких він сам зацікавлений, тим самим спонукає його продуктивну активність. Маніпулятивний стимул змушує людину діяти відповідно до вимог стимулюючого. Маніпулятивний стимул або визиває страх (наприклад, психологічний тиск або погроза фізичного насильства або голоду), або дезорієнтує людину - це може бути й прямий обман.

Необхідно особливо підкреслити - будь-який маніпулятивний стимул, навіть якщо він досить тонкий, в остаточному підсумку розпізнається й перестає здійснювати свій вплив.

Третій варіант - демотивуючий стимул. Стимул забезпечує короткочасний позитивний ефект, а далі дії працівника стають протестними. Найчастіше саме немотивуючі стимули можуть бути оцінені працівником як де мотивуючі. Загальна схема дії демотивуючого стимулу зображена на рис. 3.3.

Основні фази демотивованої поведінки: I фаза - оцінка стимулу, II фаза - ріст активності, III й IV фази - інерція й депресія, фаза "-I" - переоцінка стимульного впливу, "-II" - ріст деструктивної активності, "-III" й "-IV" - інерція й депресія деструктивної активності.

Дані схеми наочно демонструють, що тільки мотивуючі стимули дають позитивний ефект, тільки вони забезпечують продуктивність персоналу. Уникнути немотивації й демотивації можливо, якщо стимульний інструмент відповідає мотивації працівника. Стимул повинен підходити до мотивації як ключ до замка. І як немає таблетки від всіх хвороб, так немає й універсальних стимулів.

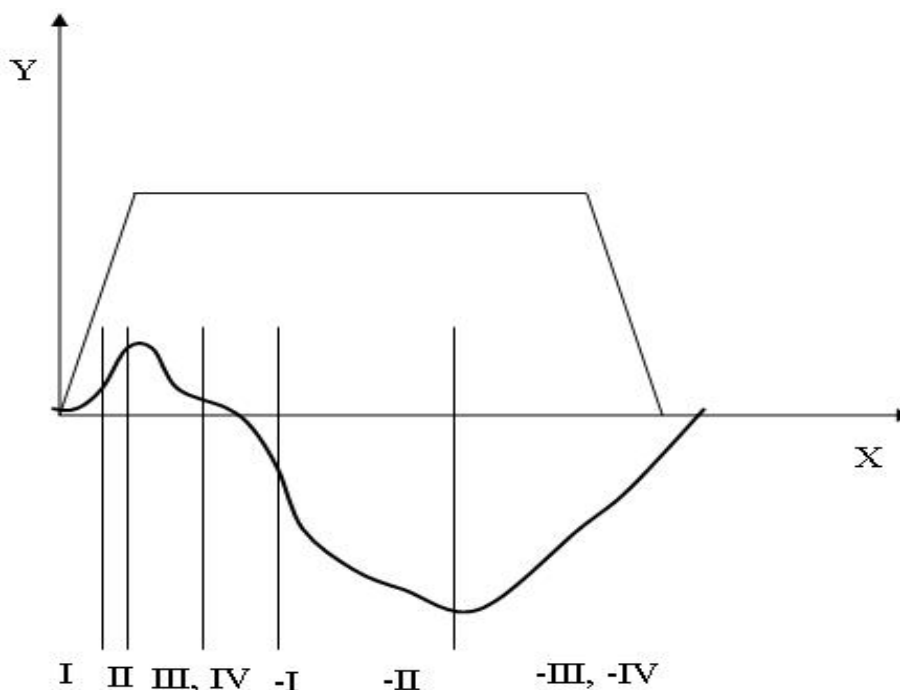


Рис. 3.3. Третій варіант: поведінка демотивованого працівника

Підводячи підсумок, хотілося б відзначити, що перепроєктування, коректування і вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу – процес якщо не безперервний, то, принаймні, циклічний.

Компанія постійно розвивається, змінюється її ринкове оточення, перед бізнесом у цілому й окремих підрозділах ставляться нові задачі. З часом існуючі механізми мотивації та стимулювання неминуче втрачають актуальність і ефективність. Тому дуже важливо періодично проводити моніторинг дієвості системи стимулювання і її відповідності цілям і задачам бізнесу. Тоді даний процес буде носити плановий, а не екстренний характер.

Саме від того, як буде розроблено систему мотивації та стимулювання праці і будуть залежати результати діяльності персоналу з досягнення цілей і задач компанії.

Вирішуючи всі проблеми, пов'язані із системою мотивування, компанія зможе досягти успіху не тільки в бізнес-середовищі, а й зарекомендувати себе на ринку праці в якості гарного роботодавця, який завжди піклується про своїх співробітників і враховує його побажання.

### 3.3. Використання соціально-психологічних методів в управлінні стимулюванням персоналу

Говорячи про використання соціально-психологічних методів стимулювання персоналу необхідно відзначити, що дуже важливою умовою успішності такої стратегії стимулювання служить відкритість і довірчість у відносинах між керівництвом і працівниками: постійне й точне інформування про виробничо-економічну ситуацію, що складається на підприємстві, про зміни у відповідних секторах ринку, про очікувані перспективи, намічуваних діях, успішності їхньої реалізації.

Можна виділити три основних напрямки вдосконалення використання соціально-психологічних методів у мотивації персоналу на ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе»:

1. Підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі;
2. Розвиток системи управління конфліктами;
3. Формування й розвиток організаційної культури.

Розглянемо докладніше можливості розвитку мотивації в зазначених напрямках.

Психологічний клімат як термін з'явився в менеджменті порівняно недавно, тому що раніше цій стороні управління приділяли мало уваги й розглядали переважно технічні моменти, пов'язані з економічною стороною. Лише в 20-і роки ХХ століття вперше широко було поставлене питання про те, що психологічний клімат у колективі має не менше значення, чим інші аспекти діяльності. Психологічний клімат у колективі є однією з найважливіших умов підвищення ефективності праці персоналу. Стійкий психологічний клімат характеризується стабільністю колективу й задоволенням, з яким люди ходять на роботу.

Комфортний психологічний клімат - це обстановка, коли всі зайняті цікавою для себе справою, кожний знає своє місце в ієрархії організації й задоволений їм, коли компетенції співробітників не перетинаються й, отже, не виникають гострої розбіжності, в організації існує атмосфера взаємодопомоги. Комфортний психологічний клімат не означає, що люди, що працюють в організації, є друзями. Дружба й любов порушують психологічний клімат. Це занадто сильні почуття, які висувають підвищені вимоги до тих, хто бере участь у цих відносинах, що часто приводить до порушення комфортного психологічного клімату. Виникає дуже сильне емоційне забарвлення там, де повинні бути ділові відносини.

Нормальний психологічний клімат не створюється в один день, він вимагає величезних зусиль. Порушити його може будь-який дріб'язок, тому об'єднанню його треба постійно підтримувати.

Для організації нормального психологічного клімату необхідна дуже висока кваліфікація керівника, вміння виконувати функції управління, але це не виходить, що при ідеальному психологічному кліматі в цій організації не бу-

де конфліктів. Вони будуть обов'язково, тому що конфлікт - це різні точки зору на те саме явище, і якщо їх немає, то немає розвитку колективу. Якщо конфліктна ситуація вирішена, сторони прийшли до згоди, знайдений компроміс, то конфлікт називається конструктивним, функціональним. І будь-який керівник повинен заохочувати функціональні конфлікти, тому що саме з їхньою допомогою в процес управління (наради, збори, семінари й т.п.) можуть бути залучені всі члени колективу.

Варто пам'ятати, що розв'язання конфлікту повинно відбутися не тільки в раціональній формі (сторони знайшли загальну точку зору), але й в емоційній (у них не повинно залишитися досади або злості один на одного).

Запобігти конфлікту значно ефективніше, ніж його розв'язати. Тому необхідно намагатися попередити можливе виникнення конфлікту.

Уникнути конфліктної ситуації повністю неможливо, тому що багато з її джерел виникнення поза владою керівника, але послабити її вплив можна й потрібно, якщо кваліфіковано здійснювати функції менеджменту.

Управлінському персоналу ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» при розвитку системи управління конфліктами необхідно орієнтуватися на те, що, незважаючи на неминучість конфліктів, необхідність прагнути уникати конфліктів особливо важливо. Конфлікт приводить до зниження особистої задоволеності членів трудового колективу, зменшенню групового співробітництва й ефективності організації.

Управлінцям варто намагатися попередити конфлікт, контролюючи виникаючі в організації конфлікти. У випадку виникнення конфлікту для виходу з нього необхідно вирішити конфлікт, власне кажучи знайти причину й по можливості ліквідувати її, досягти певного компромісу, намагаючись при цьому згладити дисфункціональні наслідки конфлікту. Для цього можна використати наступні групи методів:

1. Обмеження взаємодії конфліктуючих сторін, застосування координаційних механізмів (наприклад, розмежування повноважень між підлеглими), що приводять до ліквідації основних причин конфлікту й об'єднують колек-



тив.

2. Методи, що поєднують конфлікуючі сторони, що задають їм загальні цілі. Наприклад, установлення загальноорганізаційних комплексних цілей (спільних цілей для конфлікуючих підрозділів, співробітників і т.п.).

3. Методи, що стимулюють співробітників до самостійного виходу з конфлікту, або сприяння його розв'язання: створення системи винагород і стимулювання безконфліктної поведінки й сприяння улагоджуванню наявного конфлікту й т.д.

Для попередження деструктивних конфліктів і можливого перетікання конструктивних конфліктів у деструктивні на підприємстві може бути налагоджена певна система попередження конфліктних ситуацій, стимулювання їхніх позитивних наслідків конфліктів. Така система може містити в собі ряд заходів:

- чітке визначення й роз'яснення вимог до роботи для всіх структурних підрозділів і посадових осіб;
- створення й підтримка сприятливого мікроклімату в організації й культури організації;
- постановка й розвиток організаційних цілей;
- стимулювання участі працівників у вирішенні загальноорганізаційних проблем;
- налагодження механізму зворотного зв'язку в системі комунікації підприємства;
- створення механізму улагоджування розбіжності інтересів і виникаючих проблем (організаційні наради, можливість звернення із пропозицією або проханням до відповідальних або вищестоящих осіб) і т.д.

Така система дозволить керівникам вчасно виявляти виникаючі конфлікти, ефективно виявляти їхні причини, швидко починати управління конфліктними ситуаціями, а отже, і запобігати найбільш важким наслідкам деструктивних конфліктів, таких як формалізація відносин, психологічний антагонізм і практично завжди зниження загальної результативності роботи.

Слід відзначити, що способом формування сприятливого соціально-психологічного клімату для ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» є створення почуття лояльності свої працівників до підприємства. Такі працівники, навіть при скрутному становищі підприємства, не покинуть його і будуть працювати для виходу із такого становища, тому що у них сформувалася позитивна психологічна оцінка даного підприємства.

Лояльність (прихильність) до об'єднання не можна розглядати тільки з точки зору прихильності місцю роботи, де людина довгі роки працює на одному місці. Це, в першу чергу, готовність працівника прийняти цілі підприємства і слідувати за ними в своїй роботі, це настрої на самовіддачу в праці і лояльне відношення до свого підприємства. Продуктивність працівників об'єднання, які віддані і захоплені своєю справою, значно буде вищою, ніж у співробітників, які погано відносяться до свого підприємства і замислюються про зміну місця роботи.

Слід виділити деякі поширені фактори, які можуть вплинути на лояльність працівників ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе». Вони наступні:

- 1) образи, несправедливе відношення з боку керівництва;
- 2) особистість або імідж керівника, які визивають у співробітників особисту антипатію;
- 3) анти суспільні погляди, які домінують в колективі;
- 4) відсутність прояву піклування про співробітників з боку керівника;
- 5) неоптимальний рівень навантаження співробітника роботою.

Тому об'єднанню необхідно намагатися уникати проявів таких факторів.

Таким чином, створення на підприємстві системи попередження конфліктних ситуацій, стимулювання їхніх позитивних наслідків дозволить забезпечити високу ефективність функціонування системи управління на підприємстві, підтримку сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі.

Значну роль у розвитку й протіканні конфліктних ситуацій і підтримці сприятливого мікроклімату в колективі відіграє організаційна культура. Ор-

ганізаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, і, які отримують вираження в цінностях, що заявляються організацією, що задають людям орієнтири поведінки й дій.

Організаційна культура існує незалежно від того, чи застосовуються спеціальні методи її формування керівництвом підприємства, однак у такому випадку, організаційна культура може робити демотивуючий вплив на співробітників, нейтралізувати вплив мотивуючих факторів. Тим часом, організаційна культура може бути сформована, і існують методи її підтримки й зміцнення. Формування організаційної культури сьогодні є одним з найважливіших елементів системи стимулювання персоналу.

Основні методи формування й підтримки організаційної культури, які можуть бути використані ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе», наступні:

1. Поведінка керівника. Безумовно, керівникові варто почати із себе. Давно доведено той факт, що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через наслідування. Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи приклад такого відношення до справи, такої поведінки, які передбачається закріпити й розвинути в підлеглих.

2. Заяви, заклики, декларації керівництва. Не можна забувати, що для закріплення бажаних трудових цінностей і зразків поведінки велике значення має звернення не тільки до розуму але й до емоцій, до кращих почуттів працівників: "Ми повинні стати першими!", "Найвища якість - це запорука нашої перемоги над конкурентами!", "У нашій організації працюють кращі фахівці!", "Цей рік стане переломним для нашої компанії".

3. Реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях. Культивоване в організації відношення до людей, до їхніх помилок особливо яскраво проявляється в критичних ситуаціях.

4. Навчання персоналу. Навчання й підвищення кваліфікації персоналу покликане не тільки передавати працівникам необхідні знання й розвивати в них професійні навички. Навчання є найважливішим інструментом пропаганди й закріплення бажаного відношення до справи, до організації й роз'яс-

нення того, яку поведінку організація очікує від своїх працівників, яка поведінка буде заохочуватися, підкріплюватися, вітатися.

5. Розвиток системи стимулювання відповідно до потреб працівників. Принципи побудови системи стимулювання і її основна спрямованість повинні підтримувати саме ту поведінку, саме те відношення до справи, ті норми поведінки й робочі результати, у яких знаходить найбільш повне вираження зміст й основна спрямованість культивованої і підтримуваної керівництвом організаційної культури. Непослідовність і розбіжність слова й справи тут неприпустимі, оскільки навіть однократне порушення встановлених принципів стимулювання відразу викличе різке падіння довіри до політики, що проводиться керівництвом.

6. Критерії відбору в організацію. Яких працівників ми хочемо бачити в організації: професіоналів, що володіють необхідними знаннями й досвідом, або ж для нас не менше значення має здатність нового працівника прийняти цінності й норми поведінки, що вже склалися в організації й складають ядро її організаційної культури.

7. Організаційні традиції й порядки. Організаційна культура закріплюється й відображається в традиціях і порядках, що діють в організації, при цьому на організаційну культуру можуть вплинути навіть разові відступи від встановленого порядку. Наприклад, якщо раптом з якихось причин керівництво один, інший раз не змогло провести щомісячне підведення підсумків роботи з поздоровленням і нагородженням кращих працівників, то це не тільки порушує встановлені правила, але й показує неготовність керівництва розділяти установлені цінності, що, природно, знижує ентузіазм і бажання персоналу "викладатися" на роботі.

Мова в запропонованих методах іде про те, якою повинна бути філософія й практика управління ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» й на що варто звернути увагу керівництву для підтримки бажаної організаційної культури. Розгляд шляхів сформування бажаної організаційної культури припускає сприйняття організації не тільки як техніко-економічної, але і як соціальної

системи. Вирішальний вплив на процес формування організаційної культури представників вищого керівництва підвищує їхня відповідальність за ті наслідки, які може мати для організаційної культури їхній стиль керування й особливості їхньої поведінки.

Розуміння ролі й значення організаційної культури для успіху в реалізації не тільки короткострокових, але й довгострокових стратегічних цілей й уміння "вибудувати", формувати бажану організаційну культуру є найважливішою умовою успішних організаційних змін.

Щоб оцінити вплив на результативність праці соціально-економічних методів мотивації, застосовуваних керівництвом об'єднанням, необхідно реалізовувати їх при незмінності іншого складового комплексу стимулювання, зокрема матеріальних стимулів. Таким способом можна буде відстежити ступінь впливу нематеріального стимулювання на продуктивність праці й співвіднести його із впливом матеріального заохочення й вибрати найбільш оптимальне.

## ВИСНОВКИ

Розробка системи мотивації та стимулювання персоналу, як і її впровадження, – це дуже складний процес, який потребує великої уваги та зусиль з боку керівництва, а також потребує значних фінансових вкладень і займає тривалий період часу.

Тому необхідно ретельно підходити до вирішення цього питання шляхом досконалого вивчення проблеми і можливих шляхів її вирішення. Це дасть змогу побудувати ефективну систему мотивації та стимулювання персоналу, яка буде приносити свої результати протягом тривалого періоду часу.

Компанія повинна займатися мотивацією працівника, починаючи із його приходу на роботу, шляхом ознайомлення його із корпоративною культурою, компенсаційним пакетом, який пропонує підприємство, введення на посаду і т. ін.

Велике значення має розробка компенсаційного пакету. Від його ефективної розробки буде залежати майбутнє підприємства з питань трудових ресурсів – буде це постійна команда, яка прагнучиме до отримання найкращих результатів в процесі виконання своєї роботи, чи буде відбуватися процес постійної плинності цінних кадрів в інші організації. Основною умовою ідеальної компенсації є дотримання трьох принципів компенсаційної політики: конкурентоспроможність (зовнішня справедливість); внутрішня справедливість (відповідність); індивідуальна справедливість.

У вітчизняній та зарубіжній літературі зустрічається багато визначень мотивації й мотивів. У них усіх намагаються різними термінами виразити головне в мотивації: мова йде про процес, що відбувається усередині людини, направляє його поведінку й вибір або, іншими словами, змушує його поводитися в якійсь конкретній ситуації певним чином. Отже, розуміючи процес мотивації, ми можемо значно краще зрозуміти як себе, так і поведінку людей, з якими ми спілкуємося, у різних ситуаціях.

Мотивація в управлінні персоналом розуміється як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їхнього спонукання до ефективної праці. Метою мотивації є формування комплексу умов, що спонукають людину до здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом. Процес мотивації спрощено може бути розбитий на наступні етапи: виявлення потреб, формування й розвиток мотивів, управління ними з метою зміни поведінки людей, необхідної для реалізації цілей, коректування мотиваційного процесу залежно від ступеня досягнення результатів.

Теоретичні основи мотивації були закладені змістовними й процесуальними теоріями мотивації. Найпоширенішими змістовними теоріями мотивації є теорії Маслоу, Макклелланда й Герцберга. Основними процесуальними теоріями мотивації є «теорія очікувань» Врума, «теорія справедливості» Адамса, модель мотивації Портера-Лоулера. У сучасному менеджменті вживають активні спроби перегляду класичних теорій мотивацій з метою їхнього пристосування до більш сучасної структури потреб.

Змістовні теорії мотивації базуються на дослідженні потреб і виявленні факторів, що визначають поведінку людей. Процесуальні ж теорії мотивації розглядають її в іншому плані. В них аналізується те, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретний вид поведінки.

Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Відповідно до процесуальних теорій поведінка особистості є також функцією сприйняття й очікування, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків обраного ними типу поведінки.

За нових економічних умов, що сьогодні мають місце в Україні, набуває реального значення застосування зарубіжного досвіду матеріального стимулювання персоналу, який донедавна мав для нас суто інформаційний, пізнавальний характер. В організаціях країн з розвиненою ринковою економікою

мотивація праці працівників розглядається як один з найбільш важливих елементів загальної системи роботи з трудовим потенціалом.

Характерна особливість сучасних систем стимулювання на Заході – поширене використання заохочувальних доплат за нововведення. Для всіх країн з розвинутою економікою характерним є збільшення частки акціонерів-працівників в акціонерному капіталі фірм і відповідне зростання величини їхніх доходів від участі в капіталі. Звертаючись до практики преміювання в конкретних фірмах зарубіжних країн, наведемо такі приклади. У фірмах США вже тривалий час досить поширеними є дві системи – системи Скенлона і Ракера.

Предметом дослідження дипломної роботи є удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе», яке є найбільшим підприємством в області, що зорієнтоване на зовнішньоекономічну діяльність, адже воно експортує за кордон понад 80% власної продукції. Підприємство виробляє обладнання для нафтової, газової та хімічної промисловості, яке експортує в понад 40 країн світу.

В результаті аналізу діяльності ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» визначено, що на підприємстві працює близько 19 тисяч працівників, з них найбільш питому вагу займає промислово-виробничий персонал (75, 21%).

Слід зазначити, що одним із важливих питань серед усіх проблем, які стоять перед керівництвом, є мотивація і стимулювання праці персоналу підприємства. Найбільш розповсюдженим видом мотивації у ВАТ «Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе» є економічна мотивація. Департамент зовнішньоекономічної діяльності та маркетингу ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» використовує два підходи до організації системи преміювання. Це:

- одноразове преміювання, коли співробітник отримує премію один раз, без її повторного отримання у наступному місяці;
- довгострокове преміювання, коли співробітник отримує премію протягом декількох місяців.



Премії в департаменті зовнішньоекономічної діяльності та маркетингу кожного місяця виплачуються в основному керівникам. Премія нараховується у розмірі 30% від основної заробітної плати.

Слід відмітити, що в результаті дослідження були виявлені певні недоліки в управлінні персоналом підприємства. По-перше, це не досить адекватна система мотивації працівників об'єднання. По-друге, підприємству слід більше уваги приділяти навчанню і підвищенню кваліфікації своїх працівників, що також впливає на мотивацію працівників підприємства.

Бажаним є застосування ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» політики з максимальним врахуванням інтересів та потреб кожного працівника для максимально продуктивного виконання завдань, що покладені на нього.

Підприємству необхідно всіляко розвивати систему мотивації як для кожного працівника окремо (якщо даний працівник є дуже цінним для підприємства), так і для усього персоналу, яка б включала в собі матеріальне та нематеріальне стимулювання. Система мотивації повинна бути комплексною, диференційованою, гнучкою та оперативною.

У Департаменті зовнішньоекономічної діяльності та маркетингу як і в цілому на підприємстві застосовується також й неекономічна мотивація праці, яка базується на створенні належних умов праці персоналу об'єднання, наданні можливості підвищення професійної кваліфікації, кар'єрного зростання тощо.

Якщо ж подивитися на ситуацію, що склалася на підприємстві із мотивацією персоналу в цілому, то вона не досить гарна. Головна причина, що спонукає працівників виконувати свої функції на достатньо високому рівні, - це відсутність альтернативи у пошуку місця роботи. Хоча треба відмітити, що у Департаменті зовнішньоекономічної діяльності, як і у деяких функціональних підрозділах ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе», ситуація із мотивацією персоналу набагато краща, ніж взагалі на підприємстві.

Отже, на ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе» існує проблема мотивації та стимулювання працівників підприємства, яка повинна вирішуватися і не від-

кладатися, адже саме людина є рушійною силою успіху в діяльності підприємства і саме тому, як працівники будуть відноситися до виконання своїх обов'язків і будуть залежати кінцеві результати діяльності і чи будуть досягнуті поставлені цілі.

Для того, щоб розробити і запровадити ефективну систему мотивації на ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе», необхідно реалізувати три етапи: провести діагностику мотиваційного середовища підприємства; розробити сегментовану систему мотивації; регулярно проводити моніторинг і корекцію мотиваційної системи. Досить важливим є етап проведення мотиваційного моніторингу за допомогою анкетного опитування персоналу з метою виявлення причин зниження задоволеності персоналу своєю роботою і експертного опитування з метою виявлення важливих демотиваторів – факторів, які в найбільшій мірі знижують готовність працівників до роботи з високою самовіддачею в інтересах підприємства.

При створенні системи мотивації персоналу або її вдосконаленні необхідно охоплювати всі структурні підрозділи компанії. Для того, щоб інтереси жодного з підрозділів не постраждали, до розробки системи стимулювання рекомендується залучати керівників усіх структурних підрозділів і ключових фахівців. Розробкою методології і винесенням пропозицій на розгляд керівництву повинен займатися менеджер з персоналу. Фінансовий директор у свою чергу повинний проаналізувати запропоновані підходи на предмет їхньої економічної обґрунтованості.

Дуже важливо пояснити співробітникам, яку мету переслідує нова система мотивації, її структуру і порядок застосування. Це дозволить уникнути швидкого зростання плинності і можливого саботажу з боку як рядових співробітників, так і лінійних керівників.

Слід зазначити, що в системі мотивації персоналу підприємства необхідно також враховувати соціально-психологічний фактор. Можна виділити три основних напрямки вдосконалення використання соціально-психологічних методів у мотивації персоналу на ВАТ «Сумське НВО ім.

Фрунзе»:

1. Підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі.
2. Розвиток системи управління конфліктами.
3. Формування й розвиток організаційної культури.

Слід також відмітити, що для оцінки впливу на результативність праці соціально-економічних методів мотивації, необхідно реалізовувати їх при незмінності іншого складового комплексу стимулювання, зокрема матеріальних стимулів. Таким способом можна буде відстежити ступінь впливу нематеріального стимулювання на продуктивність праці й співвіднести його із впливом матеріального заохочення й вибрати найбільш оптимальне.

Таким чином, ми досить детально проаналізували діяльність ВАТ «Сумське НВО ім. Фрунзе», виявили певні недоліки в здійсненні процесу мотивації та стимулювання персоналу працівників підприємства і дійшли висновку, що, для підвищення продуктивності праці персоналу, керівництву необхідно розробити ефективну систему мотивації із залученням кваліфікованих спеціалістів в даній галузі і постійно проводити моніторинг мотивації для виявлення певних змін в структурі мотивів (потреб) персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про державний бюджет на 2006 рік» // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 9. – С. 96.
2. Кодекс законів про працю від 15.05.2003 // Відомості Верховної Ради. – 2003. - №30. – С. 247.
3. Закон України «Про оплату праці» від 11.07.2002 // www.rada.gov.ua.
4. Андреева И. Тайники мотивации // Компаньон. Стратегии (укр.). – 2005. - №11. – С. 52-57.
5. Артёмова М.В. Управление мотивацией – это польза или вред? // Управление персоналом. – 2003. - № 12. – С. 48-49.
6. Безтелесна Л., Міщук г., Мартинюк С. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників // Україна: аспекти праці (укр.). – 2006. - №1. – С. 42-49.
7. Варданян И. Нове тенденции к мотивации персонала // Управление персоналом (рус.). – 2005. - №9. – С. 93-96.
8. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство “Триада, Лтд”, 1996. – 384 с.
9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристь, 1998. – 496 с.
10. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. - № 2. – С. 94-97.
11. Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации // Управление персоналом. – 2005. - №4. – С. 39-42.
12. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с., іл.
13. Захаров Н.Л. «Загадка русской души», или особенности мотивации труда российского персонала // Управление персоналом (рус.). – 2004. - №22.

– 35-37.

14. Иванов В.Ю. Деловая соционика // Управление персоналом. – 2004. - № 9. – С. 65-71.

15. Иванов Ю.В. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - № 5.

16. Иванов Ю. Соционика и мотивация труда // Управление персоналом (рус.) – 2005. - №18. – С. 44-48.

17. Кабанова О.О. Мотивація до праці та професійного зростання // Регіональні перспективи (укр.). – 2001. - №4. – С. 62-64.

18. Козычева Н.Б., Козычев Б.С. Проблема и задачи мотивации персонала // Менеджмент в России и за рубежом (рус.). – 2001. - №2. – С. 60-67.

19. Козьменко С.Н., Козьменко О.В., Лукьянихин В.А, Науменкова С.В. Управление персоналом организаций. – Сумы: УАБД, 1996. – 188с.

20. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.

21. Коноваленко М.Ю. Мотивировать или заставлять? // Управление персоналом. – 2003. - № 12. – С. 52-55.

22. Котвицький А.А. Модель організації матеріального стимулювання персоналу // Формування ринкових відносин в Україні (укр.). – 2004. - №4. – С. 10-16.

23. Крамаренко В.І. Холод Б.І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 272с.

24. Кунц А. Влияние внешних систем стимулирования на внутреннюю мотивацию // Проблемы теории и практики (рус.). – 2005. - №1. – С. 91-98.

25. Ліфінцев Д.С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу // Актуальні проблеми економіки (укр.). – 2006. - №2. – С. 154-159.

26. Магура М.И. Мотивація труда персонала и эффективность управления // Управление персоналом (рус.). – 2003. - №6. – С. 22-25.

27. Магура М.И. Управление мотивацией персонала // Управление персоналом (рус.). – 2004. - №17. – С.52-55.

28. Маковеев А.П. Формування стратегії стимулювання персоналу в промисловості // Формування ринкових відносин в Україні (укр.). – 2003. - №1. – С. 38-41.
29. Малиш О. Моделювання поведінки підприємства щодо вдосконалення персоналу. // Економіст. – 2003. - № 11. – С. 28-32.
30. Менеджмент для магистров: Учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А.А. Епифанова, д.э.н., проф. С.Н. Козьменко. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 762с.
31. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
32. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – К.: ЕксОб, 2002. – 392 с.
33. Попов В.П., Крайнюченко И.В. Генезис мотивации // Менеджмент в Рос. и за рубежом (рус.). – 2003. - №3. – С. 53-56.
34. Пунтус С.А. Модели стимулирования труда // Вестник МГУ. Сер. 6. Экономика (рус.). – 2002. - №5. – С. 49-66.
35. Самоукина Н.В. Мотивация персонала как проблема. // Управление персоналом (рус.). – 2004. - № 7. – С. 62-68.
36. Сурков С. Социально-психологические модели в анализе трудовой мотивации работников // Вопросы экономики (рус.). – 2004. - №8. – С. 90-112.
37. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995. – 336 с.
38. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.- 301 с.
39. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
40. Чуднова Л.О. Аналіз сучасних систем винагороди робітників: міжнародний досвід // формування ринкових відносин в Україні (укр.). – 2004. - №6. – С. 97-100.

41. Шекшня С. Вознаграждение // Управление персоналом (рус.). – 2004. - №7. – С. 54-62.
42. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 368 с.
43. Бутенко О. Карьера возможностей. Как удерживать менеджеров в компании и стоит ли это делать? // [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua).
44. Власова А., Лупало П. Яким буде майбутній вибір компенсації? // Києво-Могилянська Бізнес Студія. [www.kmbs.com.ua](http://www.kmbs.com.ua).
45. Програма зайнятості населення Сумської області на 2006-2007 рр. // електронний уряд Сумщини. [www.e-gov.sumy.ua](http://www.e-gov.sumy.ua).
46. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // [www.hr-journal.ru](http://www.hr-journal.ru).
47. Сосновыи А. Разработка внутрифирменных систем оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала // [www.magazine.mospsy.ru](http://www.magazine.mospsy.ru).
48. Сумское НПО им. Фрунзе // Финансовый интеллект Сократ. [www.sokrat.kiev.ua](http://www.sokrat.kiev.ua).
49. "Сумское машиностроительное НПО им. Фрунзе" направило 49% чистой прибыли на выплату дивидендов // Инвестиционно-финансовая группа «Сократ». [www.sokrat.com.ua](http://www.sokrat.com.ua).
50. [www.frunze.com.ua](http://www.frunze.com.ua) – Сайт ВАТ «Сумское машиностроительное научно-производственное объединение им. М.В. Фрунзе».