

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Механізм стимулювання персоналу на сучасному
підприємстві»

*Спеціальність 051 «Економіка»,
освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»*

Завідувач кафедри: _____/Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____/_ Мазін Ю.О./

*Виконавець: _____/Серженко Г.В. /
П.І.Б.*

*Група: _____ **Е.мз-91С**
шифр*

Суми 2020

Міністерство освіти і науки України

Сумський державний університет

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,

підприємництва

та бізнес-адміністрування

_____ **О. І. Карінцева**
«__» _____ **20__ р.**

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи магістра

Студента(ки) групи __ *Е.мз-91С, курсу* __ **2** __ *ЦЗДВН (найменування інституту)*

Спеціальності 051 «Економіка»

Освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»

Серженко Галина Вікторівна /
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи: Механізм стимулювання персоналу на сучасному підприємстві

Затверджую наказом по СумДУ № _____ від «__» __ 20__ р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: «_____» _____ 20__ р.

Вихідні дані до роботи: __ навчально-методична література, періодичні видання, нормативні акти

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню) __ Мотивація і стимулювання праці як фактор ефективної діяльності персоналу підприємства

Механізм мотивації та розвитку персоналу на ПАТ «Сумхімпром»

Шляхи вдосконалення системи стимулювання персоналу на ПАТ «Сумхімпром»

Перелік ілюстрацій

Система створення мотиваційно-стимулюючих умов праці

Переваги системи трудової мотивації заснованої на участі працівників підприємства в його діяльності.

Класифікація методів стимулювання персоналом

Механізм оплати праці на підприємстві.

Етапи розробки грейдової системи оцінювання посад і оплати праці

Дата видачі завдання: « _____ » _____ 20__ р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра _доц. *Мазін Ю.О*

(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « __ » _____ 20__ р. _____
підпис студента(ки)

Примітки:

1. Це завдання підшивається до пояснювальної записки кваліфікаційної роботи магістра.
2. Крім завдання, студент має отримати від керівника календарний графік роботи над кваліфікаційною роботою магістра на період проектування із зазначенням строків виконання окремих етапів.

ЗМІСТ

Реферат	5
Вступ	6
1 Мотивація і стимулювання праці як фактор ефективної діяльності персоналу підприємства	8
1.1 Тенденції розвитку системи мотивації та стимулювання працівників підприємств	8
1.2 Коротка характеристика об'єкта дослідження	13
2 Механізм мотивації та розвитку персоналу на ПАТ «Сумихімпром»	15
2.1 Аналіз системи стимулювання персоналу на підприємстві...	15
2.2 Сутність та характеристика основних напрямів розвитку персоналу на підприємстві	20
3 Шляхи вдосконалення системи стимулювання персоналу на ПАТ «Сумихімпром»	38
3.1 Основні напрями стимулювання персоналу підприємства	38
3.2 Впровадження та адаптація грейдової системи оплати праці	40
Висновки	57
Список літератури	59

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 58 стор., 11 таблиць, 12 малюнків, 32 літературних джерела.

Метою дипломної роботи є аналіз і розробка заходів щодо вдосконалення механізму мотивації та стимулювання праці персоналу на сучасному підприємстві.

Відповідно до поставленої мети в роботі були визначені такі завдання:

1. Провести дослідження теоретичних основ і сучасних тенденцій мотивації праці, а також її ролі в підвищенні ефективності діяльності підприємства.

2. Дати характеристику основних напрямків діяльності та структури управління підприємства ПАТ «Суміхімпром».

3. Виявити проблеми в сфері мотивації і стимулювання праці працівників компанії ПАТ «Суміхімпром».

4. Розробити проект заходів для вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу ПАТ «Суміхімпром».

Предметом дослідження є мотиваційні аспекти роботи з персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є підприємство ПАТ «Суміхімпром».

Магістерська робота містить літературний огляд по темі, аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві, що діє ПАТ «Суміхімпром» і пропозиції по її вдосконаленню.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, МОТИВАЦІЯ, ТРУДОВІ РЕСУРСИ, СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ, ДІЛОВА КАР'ЄРА, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ.

ВСТУП

З огляду на проблеми, з якими стикається сучасне суспільство, пов'язані з глобальною інтеграцією, цифровізацією та переходом до сталого розвитку[1-7,16-26,30-33], у сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти управління розвитком. 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.

Особливістю керування персоналом при переході до ринку є зростаюча роль особистості працівника. Відповідно й міняється співвідношення стимулів і потреб, на які може опертися система стимулювання.

Для мотивації співробітників компанії сьогодні використовують як фінансові, так і не фінансові методи винагороди. Тим часом, певної картини про співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери співробітників сьогодні й найбільш ефективних методів керування ними ні теорія менеджменту, ні практика керування персоналом не дає.

Проблема мотивації персоналу досить широко розглядається сьогодні в науковій і публіцистичній літературі. Однак, спроби пристосувати класичні теорії мотивації до сучасності багато в чому не систематизовані, що затрудняє практичне використання технологій і методів мотивації. Складність практичної організації системи мотивації персоналу визначається так само слабкою вивченістю особливостей мотивації працівників, зайнятих в окремих галузях економіки й видах виробництва.

Метою дипломної роботи є аналіз і розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети в роботі були визначені наступні завдання:

1. Провести дослідження теоретичних основ і сучасних тенденцій мотивації праці, а також її ролі в підвищенні ефективності діяльності підприємства.

2. Дати характеристику основних напрямків діяльності та структури управління підприємства ПАТ «Сумхімпром».

3. Виявити проблеми в сфері мотивації і стимулювання праці працівників компанії ПАТ «Сумхімпром».

4. Розробити проект заходів для вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу ПАТ «Сумхімпром».

Предметом дослідження є мотиваційні аспекти роботи з персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є підприємство ПАТ «Сумхімпром».

Об'єкт роботи, ПАТ "Сумхімпром", має статус базового підприємства хімічної галузі промисловості України по виробництву фосфорних мінеральних добрив.

1 Мотивація і стимулювання праці як фактор ефективної діяльності персоналу підприємства

1.1 Тенденції розвитку системи мотивації та стимулювання працівників підприємств

У сучасному суспільстві мотивація ґрунтується на знаннях і механізмах психології. Першими орієнтуватися на психологічні характеристики діяльності людини почали орієнтуватися змістовні теорії мотивації, що виникли незабаром після теорій "батого і пряника» і їй подібних. З того часу теорії мотивації прагнуть до якомога більшою мірою обліку різних потреб і мотивів діяльності людей, постійно намагаючись виявити нові й переважні спонукання, мотиви і потреби, [8].

Застосовувані в сучасній господарській практиці системи стимулів досить різноманітні і залежать від безлічі умов як об'єктивного характеру (економічне становище в країні, рівень безробіття, ціни, стан соціального страхування тощо), так і від більш приватних обставин (кваліфікаційний рівень співробітників, їх чисто людські риси, вік, психологічний клімат).

Тим часом, життя не стоїть на місці і «... той фактор, який сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної праці, завтра може сприяти» відключення »того ж самої людини. Ніхто точно не знає, як діє механізм мотивації, якої сили повинен бути мотивуючий фактор і коли він спрацює, не кажучи вже про те, чому він спрацює », [9]. Тому в кадровому менеджменті відбувається постійне дослідження і розвиток різних стимулів трудової діяльності, розробка нових методів і систем організації стимулювання. Наукові та навчальні видання з менеджменту містять досить детальний аналіз і переробку в відповідно до сучасних умов класичних теорій мотивації, а також розробку нових.

Так, широке застосування сьогодні знаходить партісіпатівний підхід до мотивації персоналу, який реалізує програми винагороди за працю,

спрямовані на посилення внутрішньої мотивації і зацікавленості працівників у трудовому процесі шляхом розширення їх повноважень в діяльності підприємства. Основні форми партісіпації: участь працівників у доходах і прибутках компанії, участь працівників в управлінні. На особливу увагу заслуговує підхід до управління підхід персоналом, прийнятий у стратегічному управлінні, заснований на рольовому підході до взаємодії людини і організації, [10].

На наш погляд, теорії мотивації можна застосовувати в сучасних умовах при аналізі особливостей конкретних людей, групи людей, до яких застосовується мотивація, і, виходячи з цього, вибирати необхідний метод мотивації. При цьому необхідно врахувати, що структура потреб в нашому суспільстві, так само як і основні чинники діяльності, в силу кризового і перехідного стану суспільства мають ряд особливостей (незадоволення у більшій частині первинних потреб, але в той же час здатність людей працювати без оплати праці, ґрунтуючись або на вторинних потребах, або на звичці і т.п.). Тому, застосовуючи будь-які методи мотивації, ґрунтуючись як на змістовних, так і на процесуальних теоріях, необхідно підлаштовувати їх під конкретну ситуацію і характеристики трудового колективу.

У публіцистичній літературі в даний час існує безліч розробок, детально розглядають предмети, процеси і методи стимулювання. Так, наприклад, в статті Верхоглазенко наведено варіант трудової позиційності, який на погляд авторів, є оптимальною основою формування мотиваційно-стимулюючих умов по відношенню до працівника. Дана система представлена в таблиці 1.1, [11].

Ключовим пунктом у цій методиці є забезпечення позитивного ставлення працівника до кола своїх обов'язків і до запропонованих «правил гри», для чого необхідно культивування та заохочення правильного самовизначення працівника. Самовизначення означає не тільки адекватне розуміння, а й усвідомлене прийняття працівником нормативних умов його праці та життя в організації.

Зв'язок мотивації і стимулювання праці грає виняткову роль в залученні, мотивуванні і збереженні на підприємстві робочої сили. Ефективна система оплати і стимулювання праці підвищує продуктивність працівників, направляє їх діяльність в інтересах підприємства, що підвищує ефективність використання людських ресурсів.

Таблиця 1.1 – Система створення мотиваційно-стимулюючих умов праці

функція залученої людини	Позиціонер	Що необхідно підтримувати у працюючого
Працівник (власник робочої сили)	Роботодавець (Власник грошових коштів і коштів виробництва)	Зацікавленість в максимальному додатку своїх робочих сил
Спеціаліст-професіонал	Підприємець (Господар справи)	Професійне самовизначення до роботи в фірмі в рамках спеціальності
Співробітник Фірми	Фірма в цілому	Самовизначення до роботи в цій конкретній фірмі, що має свої традиції, корпоративну культуру, умови праці та ін.
Виконавець	Менеджер	Самовизначення до виконавської норми
Колега	Колега (Працівник допоміжної служби і т.п.)	Самовизначення до конструктивної взаємодії з колегами
Раціоналізатор	Зацікавлений в нормативній організації праці (НОТ)	Зацікавленість у внесенні раціональних пропозицій
Член колективу	Колектив	Самовизначення до культурних норм спілкування, до підтримки здорового психологічного клімату
Працівник-користувач	Технолог	Готовність і здатність до

(оргтехнікою, спецобладнанням і т.д.)		технологічно правильному використанню обладнання, оргтехніки тощо
--	--	---

Економічна ефективність діяльності людини багато в чому визначена цілями, які ними переслідуються, в їх основі - потреби, інтереси і стимули суб'єктів праці.

Методологія їх утворення та функціонування досить глибоко і всебічно вивчена. Однак з подібної мотиваційної схеми, як правило, випадає такий найважливіший компонент, як оптимальний економічний результат (при отриманні якого вони і реалізуються), що на наш погляд, нелогічно. Отже, необхідно включати цей елемент в мотиваційно-поведінкову схему, представлену на рис. 1.1. [12].

У період економічного спаду поведінка багатьох підприємств визначає мотивація з негативним зворотним зв'язком (через зниження виробничих результатів не тільки зменшуються можливості задоволення потреб, а й постійно скорочується їх обсяг). Тому керівники підприємств змушені переглядати систему мотивацій на основі встановлення динамічних позитивних зворотних зв'язків.



Рис 1.1 – Схема мотивації поведінки з урахуванням динаміки економічних результатів

Найбільш стійкою і оптимальною є система мотивацій, що базується на особистих, колективних та суспільних інтересах працівників підприємства. У даній системі трудової мотивації враховуються не тільки колективні (престиж підприємства, підвищення конкурентоспроможності, вирішення соціальних, трудових та екологічних проблем) і особистих (зростання доходів працівника, повагу в колективі, можливість кар'єрного росту, підвищення кваліфікації тощо), а й громадські інтереси (виробництво якісної, ефективної та доступної за ціною продукції).

Причому, дійсність обліку кожного з інтересів легко визначити за допомогою звичайних економічних показників, що характеризують трудовий внесок працівника і колективу. Скажімо, дотримання громадських інтересів виражається в збільшенні випуску якісної продукції, зростання прибутку, а значить, в збільшенні податкових надходжень, створення нових робочих місць і т.д. Подібним чином можна визначити інтереси окремого колективу (підвищення продуктивності праці, економія матеріалів, сировини, енергоресурсів). Ступінь же особистої зацікавленості працівника виражається в якості й обсязі праці, ініціативи, в тому, наскільки він прагне опанувати кілька професій, сучасними технологічними навичками, [13].

Проблема полягає у взаємозв'язку цих інтересів в рамках мотиваційно-поведінкової системи, основа якої - оптимальна модель оплати праці. Основне значення системи мотивації полягає в тому, щоб стимулювати виробниче поведінка співробітників, спрямувавши його на досягнення поставлених перед ним стратегічних завдань, іншими словами, з'єднати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями підприємства.

Основні переваги системи трудової мотивації заснованої на участі працівників підприємства в його діяльності надано на рис1.2. [12].

По-перше

- система в рамках штатного розкладу дозволяє врахувати відмінності в рівні складності виконуваної роботи, навіть якщо це однакові посади в підрозділі;
- дозволяє враховувати індивідуальні, особисті, ділові та колективні здібності, типи трудової мотивації кожного з працівників і колективу;
- концепція створює прекрасні передумови для переходу на контрактну форму оплати праці кожного з працівників підприємства.

По-друге

- система дозволяє моделювати загальний фонд оплати праці з урахуванням кожної з компонент і результатів роботи: індивідуальних, підрозділи або підприємства в залежності від ситуації, що склалася;
- у поєднанні з системою бюджетування дозволяє оптимізувати штатний розпис, індивідуальну систему оплати з урахуванням потенціалу та професіоналізму працівників, знизити ризик переплати або недоплати найбільш цінним з них працівників.

По-третє

- система дозволяє встановити залежність оплати праці як від індивідуальних результатів, так і від результатів роботи підприємства в цілому

Рис 1.2. Переваги системи трудової мотивації заснованої на участі працівників підприємства в його діяльності

Дана система не тільки стимулює відповідальність за брак, економічні втрати і упущену вигоду.

Система надає можливість задіяти всі форми впливу на персонал.

Система трудової мотивації дозволяє також за коштами встановлення загальних цілей збільшувати професійні, міжособистісні і психологічні контакти колективу з підприємством. Очевидно, що найефективнішим регулятором цих відносин міг би стати механізм встановлення залежності заробітної плати кожного працівника від економічних показників, як підрозділи, так і всього підприємства.

1.2 Коротка характеристика об'єкта дослідження

Публічне акціонерне товариство «Сумихіпром» - великий енергохімічний комплекс, промисловий майданчик якого займає 226 га.

ПАТ «Сумихіпром» має статус базового підприємства хімічної галузі промисловості України з виробництва фосфорних мінеральних добрив.

Загальна кількість співробітників ПАТ «Сумихіпром» на 01.10.2019 р - 4525 чоловік. З них 448 осіб - це працівники заводу управління, 2472 людини задіяні безпосередньо на промислових майданчиках підприємства, решта - працівники різних служб підприємства (воєнізована охорона, ті, хто займається благоустроєм території, ніцтва громадського харчування та ін.). Характеристика соціально-демографічного складу співробітників підприємства ПАТ «Сумихіпром» приведена в таблиці 2.1.

З наведених у таблиці 1.2 даних можна зробити висновок, що колектив співробітників ПАТ «Сумихіпром», в основному, складається з працівників середнього і старшого віку - від 26 до 55 років. Вищу освіту мають майже 33% співробітників - це, в основному, керівний склад. За фахом працюють 95%.

Таблиця 1.2 – Характеристика соціально-демографічного складу персоналу

Співробітники	Кількість
Співробітники у віці до 25 років	720
-//- от 26 до 40 лет	1502
-//- от 41 до 55 лет	1725
-//- от 56 лет	578
Разом	4525
Співробітники з вищою освітою	1493
-//- з середньою спеціальною освітою	2216
-//- з неповною вищою освітою	670
-//- з середньою освітою	21
-//- поєднують роботу з навчанням	125
Співробітники, які працюють за фахом	4328
Співробітники:	
-//- що проживають в м Суми	4375
-//- що проживають за межами м Суми	150

2 Механізм мотивації та розвитку персоналу на ПАТ «Сумихімпром»

2.1 Аналіз системи стимулювання персоналу на підприємстві

В управлінні персоналом ПАТ "Сумихімпром" застосовує різноманітні групи методів стимулювання, що представлено на рис 2.1.

Основний акцент у системі стимулювання персоналу зроблений на матеріальні методи стимулювання.

Підприємство веде політику гарантування стабільності системи оплати праці: забезпечує гарантований законом мінімальний розмір оплати праці, про введення нових і зміни встановлених умов оплати праці працівники сповіщаються в строк, передбачений законодавством України.

Підприємство використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання сумлінної роботи. Індивідуальні заробітки працівників комбінату визначаються їх особистим трудовим внеском, якістю праці, результатами виробничо-господарської діяльності комбінату. Як база використовується тарифна система оплати праці.

Механізм оплати праці на ПАТ "Сумихімпром" представлено на рис 2.1.

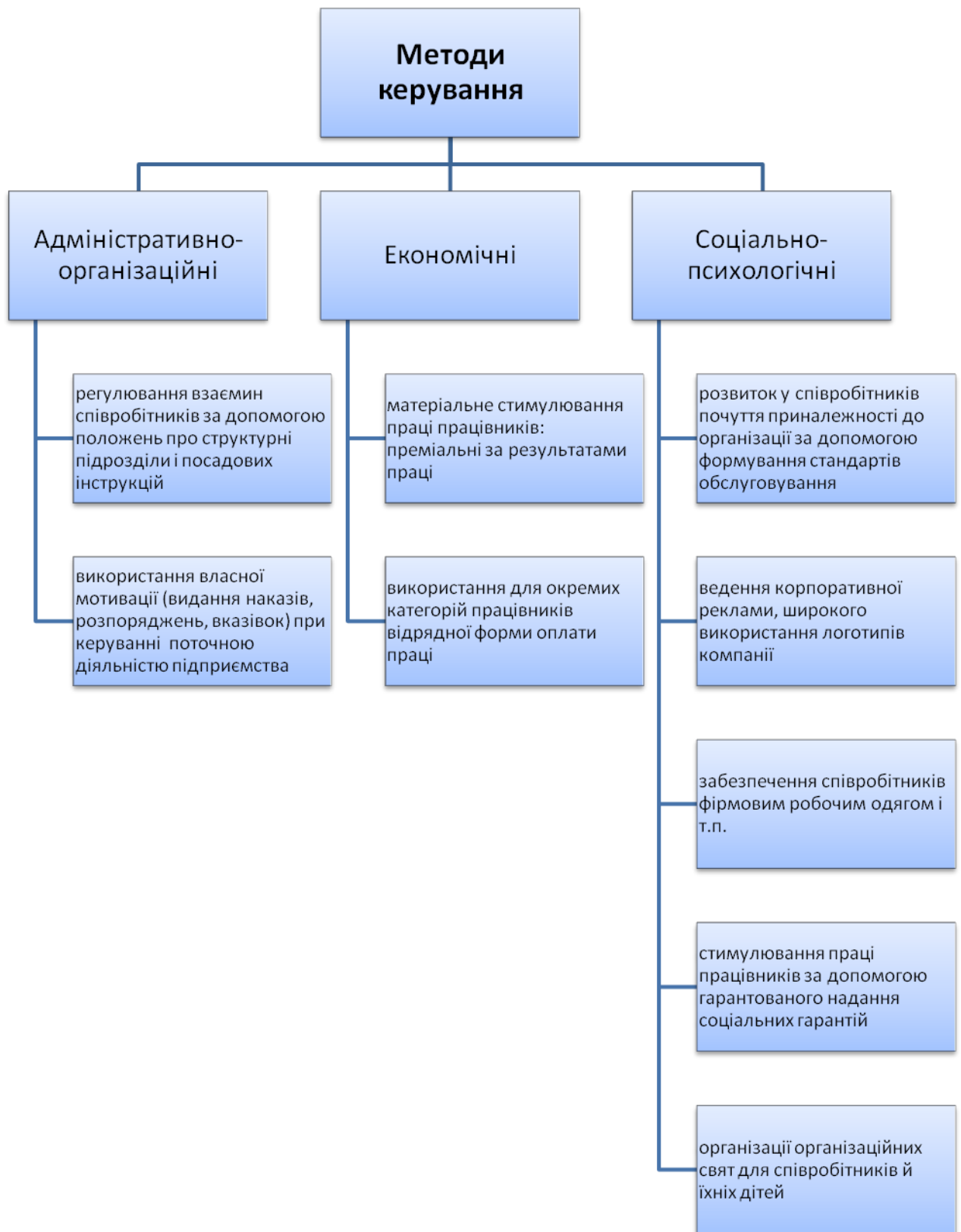


Рис 2.1 Класифікація методів стимулювання персоналом

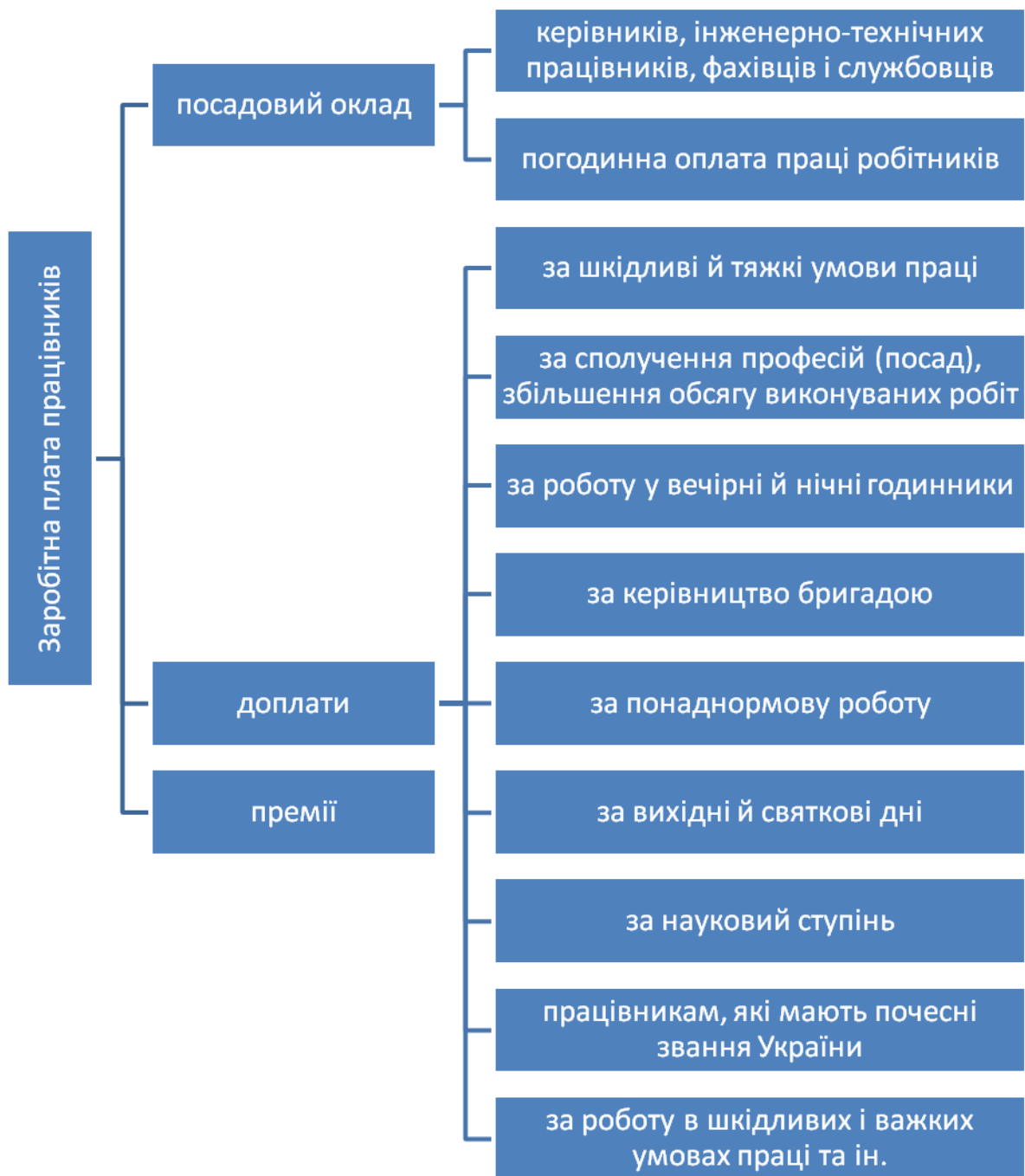


Рис 2.2 Механізм оплати праці на підприємстві

Конкретні розміри доплат установлюються залежно від конкретних умов (ступеня важкості робіт і впливу несприятливих факторів, обсягу роботи, її важливості для комбінату, рівня професіоналізму працівника й ін.)

Преміювання працівників здійснюється щомісяця й має своєю метою заохочення за якісне й своєчасне виконання трудових обов'язків, ініціативності й заповзятливості в праці. Показником преміювання є виконання встановлених місячних планів по випуску продукції в

натуральних показниках й її реалізації для відділу збуту. Основною умовою нарахування премій працівникам є бездоганне виконання трудових функцій й обов'язків, передбачених законодавством про працю, правилами внутрішнього розпорядку, посадовими інструкціями й технічними правилами, своєчасне виконання заходів щодо охорони навколишнього середовища, суворе дотримання санітарного режиму цехів і територій.

Ситуації, коли працівники можуть бути повністю або частково позбавлені премії надано на рис 2.3.

Працівники можуть бути повністю або частково позбавлені премії у випадку

- невиконання або неналежне виконання трудових обов'язків, передбачених посадовими або технічними інструкціями;
- здійснення дисциплінарної провини;
- заподіяння матеріального збитку комбінату або нанесення шкоди його ділової репутації;
- порушення технологічної дисципліни;
- випуск бракованої продукції;
- порушення правил техніки безпеки й охорони праці, а також правил протипожежної безпеки;
- недотримання санітарного режиму цехів і територій.

Працівники повністю втрачають премії у випадку

- здійснення прогулу;
- поява на роботі в нетверезому стані, а також у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;
- розпиття спиртних напоїв на території комбінату;
- здійснення розкрадання майна комбінату.

Рис 2.3 Ситуації, коли працівники можуть бути позбавлені премії

Повне або часткове позбавлення премії виробляється за той період, у якому відбувся недогляд по роботі.

Працівникам, що не відробили повний календарний місяць при звільненні за власним бажанням, крім випадків звільнення на пенсію, а також

при звільненні за прогул й інші порушення - премія за даний період не нараховується.

Серед методів соціально-психологічного стимулювання, використовуваних на підприємстві, варто так само назвати оптимізацію організації робочого місця, організація загальновиробничих свят та ін.

Таким чином, управління персоналом підприємства здійснюється за допомогою синергетичної дії адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління[14,15,28,29]. Основу системи стимулювання персоналу складає використання організаційно-технічних методів, які оптимізують побудову системи керування ефективністю праці. Використовувані ПАТ "Суміхімпром" соціально-психологічні методи ефективно здійснюють духовне стимулювання, створюючи сприятливий психологічний клімат у колективі й почуття приналежності до організації. Установлений на підприємстві стабільний розмір винагороди персоналу запобігає збільшенню плинності кадрів і знижує витрати на пошук нових трудових ресурсів.

Особлива увага на підприємстві приділяється навчанню.

У сучасних умовах будь-які навички і знання швидко старіють, тому ключову роль в управлінні персоналом відіграють фахове навчання і розвиток.

На підприємстві ПАТ «Суміхімпром» навчання і розвиток персоналу є комплексним безперервним процесом. Важливість безперервного навчання підтверджують такі чинники:

- впровадження нової техніки, технологій, виробництво сучасних товарів, збільшення комунікаційних можливостей створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт, у зв'язку з чим потрібна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;

- світ перетворюється в ринок без меж з високим рівнем конкуренції між країнами та між підприємствами. Країни і підприємства, що мають сучасні технології і програми безперервної освіти, лідирують в умовах цієї

конкуренції - вони мають можливість у найкоротші терміни відповісти на будь-який «виклик» підвищенням продуктивності праці;

- для підприємства більш ефективним і економічним є збільшення віддачі від уже працюючих співробітників на основі їхнього безперервного навчання, ніж від залучення нових працівників.

Для розвитку персоналу потрібно:

- підтримувати здібних до навчання працівників;
- поширювати знання і передовий досвід;
- навчати молодих кваліфікованих співробітників;
- усвідомлювати важливість розвитку співробітників;
- знижувати плинність персоналу.

Саме про такий вид мотивації, як фахове навчання і розвиток персоналу, більш докладно йдеться в наступному підрозділі, оскільки він відіграє значну роль в кар'єрному житті працівника ПАТ «Сумихімпром».

2.2 Сутність та характеристика основних напрямів розвитку персоналу на підприємстві

Важливим моментом у роботі з кадрами є створення кадрового резерву і робота з ним, тобто поточне і перспективне планування потреби організації в кадрах, систематичний аналіз професійного, освітнього, вікового складу кадрів, індивідуальне вивчення професійних, ділових якостей працівників, а також організація навчання керівників структурних підрозділів прогресивним формам управління.

У зв'язку з цим керівники всіх підрозділів направляються на навчання на курси підвищення кваліфікації, проходять атестацію, що повинна підтвердити відповідність фахівців вимогам професійної компетентності, тому що усякий фахівець – це не тільки носій робочої сили, але, насамперед – людина, що володіє потенціалом, який необхідно ефективно використовувати в інтересах організації.

Управління як таке є й стимулюючим елементом соціальних змін, і прикладом значних соціальних зрушень. Саме управління більшою мірою, ніж що-небудь інше, пояснює найбільш значимий соціальний феномен нашого століття: вибух освіти. Чим більше високоосвічених людей, тим у більшій мірі залежать вони від організації. Практично всі люди, що мають освіту вище середньо-шкільної, у всіх розвинених країнах світу проведуть все своє життя в якості службовців керованих організацій і не зможуть жити й заробляти собі на життя поза організаціями.

Розвиток персоналу – система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення і поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності. Основна мета розвитку персоналу – збільшення «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом.

Система розвитку персоналу включає: професійне навчання, планування та розвиток кар'єри, створення та ведення кадрового резерву.

Ефективне управління системою розвитку персоналу обумовлює багато позитивних наслідків у діяльності організації(рис 2.4).

Планування заходів розвитку персоналу повинно здійснюватися відповідно до загальної стратегії розвитку організації через виявлення невідповідностей між професійними знаннями та навиками персоналу, необхідними для досягнення стратегічної мети, та тією наявними сукупностями професійної компетенції. Таким чином, планування заходів розвитку персоналу має визначити:

- хто є учасником програм навчання;
- зміст, спрямованість, терміни проведення програм навчання.

Стратегія розвитку персоналу існує у вигляді плану добору, найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання працівників, які відповідали б потребам, зумовленим організаційними змінами.



Рис 2.4 Наслідки ефективного управління системою розвитку персоналу

Під кадровою політикою організації ми розуміємо специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, які відповідають організаційній стратегії, організаційному та кадровому потенціалу.

Термін «кадрова політика» може розглядатися у широкому та вузькому змісті(рис 2.5)

«Кадрова політика»

в широкому змісті

- система принципів і норм (які повинні бути усвідомленими та сформульованими певним чином), що створюють відповідність людських ресурсів стратегії організації, обумовлюючи всі заходи з роботи з персоналом – відбір, прийом, оцінку, навчання, планування кар'єри

у вузькому змісті

- це система конкретних правил, побажань, обмежень (часто неусвідомлених) у взаємозв'язках працівників, які можуть бути використаними для вирішення конкретної проблеми у сфері менеджменту персоналу

Рис 2.5 Поняття «кадрова політика»

В залежності від орієнтації організації на забезпечення діяльності власним персоналом чи на залучення зовнішніх фахівців розрізняють відкриту та закрити кадрову політику (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика відкритої та закритої кадрової політики

ПРОЦЕДУРИ	Тип кадрової політики	
	ВІДКРИТА	ЗАКРИТА
Набір персоналу	Висока конкуренція на ринку праці: легко знайти необхідного фахівця	Дефіцит або відсутність необхідних фахівців на ринку праці
Адаптація персоналу	Можливість швидкої адаптації новачків і легкого включення їх у діяльність організації	Розвинена система наставництва, запровадження систем передачі досвіду
Навчання та розвиток персоналу	Сприяє запозиченню нового	Сприяє формуванню спільних поглядів і підходів
Просування	Часто на посаду	Перевагу під час призначення завжди

персоналу	призначають запрошеного ззовні фахівця	надають працівникам компанії
Мотивація та стимулювання	Перевагу надають засобам фінансового стимулювання	Перевагу надають задоволенню потреб у соціальній стабільності, визнанні
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив нових працівників	Необхідно спеціально ініціювати процес розробки інновацій, для працівників характерне відчуття належності, відповідальності за зміни в організації

Ефективна кадрова політика сприяє «якості персоналу» – нарощуванню кадрового потенціалу організації.

ПАТ «Сумихімпром» прагне будувати кадрову політику таким чином, щоб кожен співробітник відчував себе важливою частиною спільної справи. Дуже важливо, аби працівники розуміли, що від результатів їхньої роботи залежить успіх та рух підприємства вперед.

Підбір претендентів на ту чи іншу вакансію відбувається кількома шляхами. Перший шлях – це пошук кандидатів всередині компанії (перепрофілювання, кар’єрний зріст). Другий шлях – активне залучення кандидатів іззовні.

Для залучення працівників на ПАТ проводиться робота з центрами зайнятості, робота з приватними кадровими агентствами, підприємство укладає договори з ЗВО і ПТУ на цільову підготовку спеціалістів, розподілу випускників за спеціальностями на ПАТ, проводить профорієнтаційну роботу серед учнів шкіл, жителів міста.

Процес співбесіди включає в себе аналіз відповідності досвіду кандидата та його знань тим вимогам, які висуває підприємство до тієї чи іншої вакансії. Також велика увага приділяється особистим якостям кандидата: активності, лідерським якостям, бажанню досягти успіху саме на ПАТ.

Соціальний пакет працівника ПАТ «Сумихімпром» включає:

- ✓ пенсійний стаж;
- ✓ медичне обслуговування та страхування, оплата листів

непрацездатності;

- ✓ гарантовані відпустки, які передбачені законодавством України;
- ✓ оздоровлення й відпочинок працівників підприємства та членів їх родин.

Створено громадські організації: Рада майстрів, Рада молоді, Рада ветеранів, Рада чорнобильців, Рада воїнів-інтернаціоналістів.

Правління ПАТ «Сумихімпром» та Об'єднаний профком проводять політику заохочення працівників за довголітню працю, участь у громадському житті колективу, запроваджуючи почесні звання «Ветеран праці» та «Заслужений ветеран праці».

Занесення на Дошку пошани проводиться 1 раз на рік до професійного свята «День хіміка» (остання неділя травня). Заносяться передові працівники, які протягом своєї трудової діяльності (не менше 10 років) досягли високих показників у роботі, приймали активну участь у громадському житті колективу.

На підприємстві існує система зарахування в кадровий резерв. При цьому враховується стан здоров'я, вік, працездатність, професійна компетентність, цілеспрямованість, творчий підхід при вирішенні різнопланових питань. Після затвердження кадрового резерву всі кандидати проходять теоретичну й практичну підготовку.

Теоретична підготовка проводиться ЦНП з:

- виробничо-технічних питань;
- питань організації управління і роботи з людьми;
- питань економіки;
- питань законодавства.

Кожен кандидат в резерв на вищестоящу посаду повинен не менше одного разу на рік пройти практичну підготовку на посаду, на яку він зарахований в резерв.

У зв'язку з розширенням виробництва, випуском нової продукції, автоматизації процесів кожен робітник проходить підвищення кваліфікації в

ЦНП, при обов'язковій перевірці знань з питань охорони праці.

Керівники підрозділів, де проходить модернізація, освоєння нових видів продукції, зобов'язані попередньо, враховуючи терміни підготовки, подати заявки і направити на навчання в ЦНП робітників, які беруть участь у перелічених процесах.

З метою оптимізації організації праці бригад, змін, цехів необхідно продовжувати навчати робітників суміжним професіям.

На підприємстві існує програма по роботі з молодими спеціалістами. Основне завдання програми «Молодь» – створення економічних, соціальних, фінансових та організаційних умов для самовизначення і самореалізації молоді, розв'язанню їх нагальних проблем.

Так, Правління ПАТ планує за рахунок плинності кадрів приймати на роботу щорічно 330 – 400 чол. молодих працівників, сприяти залученню молоді до навчання в професійно-технічних і вищих навчальних закладах за необхідними для виробництва професіями шляхом укладання договорів на оплату за навчання, залучати до кадрового резерву підприємства молодих спеціалістів, які зарекомендували себе як талановиті організатори, висококваліфіковані фахівці на своєму робочому місці.

Враховуючи збільшення іноземних партнерів підприємства, при необхідності направляти молодих спеціалістів на курси для вивчення іноземних мов.

В реалізації вказаних напрямків роботи бере участь Рада молоді.

Реалізація заходів розвитку персоналу може здійснюватися:

- без відриву від виробництва через інструктаж, наставництво (коучинг), ротацію робочих місць;
- з відривом від виробництва через участь у спеціалізованих тренінгах, семінарах, програмах підвищення кваліфікації й управлінської освіти (МВА).

Вибір методів навчання обумовлюється численними критеріями, які надано на рис 2.6:

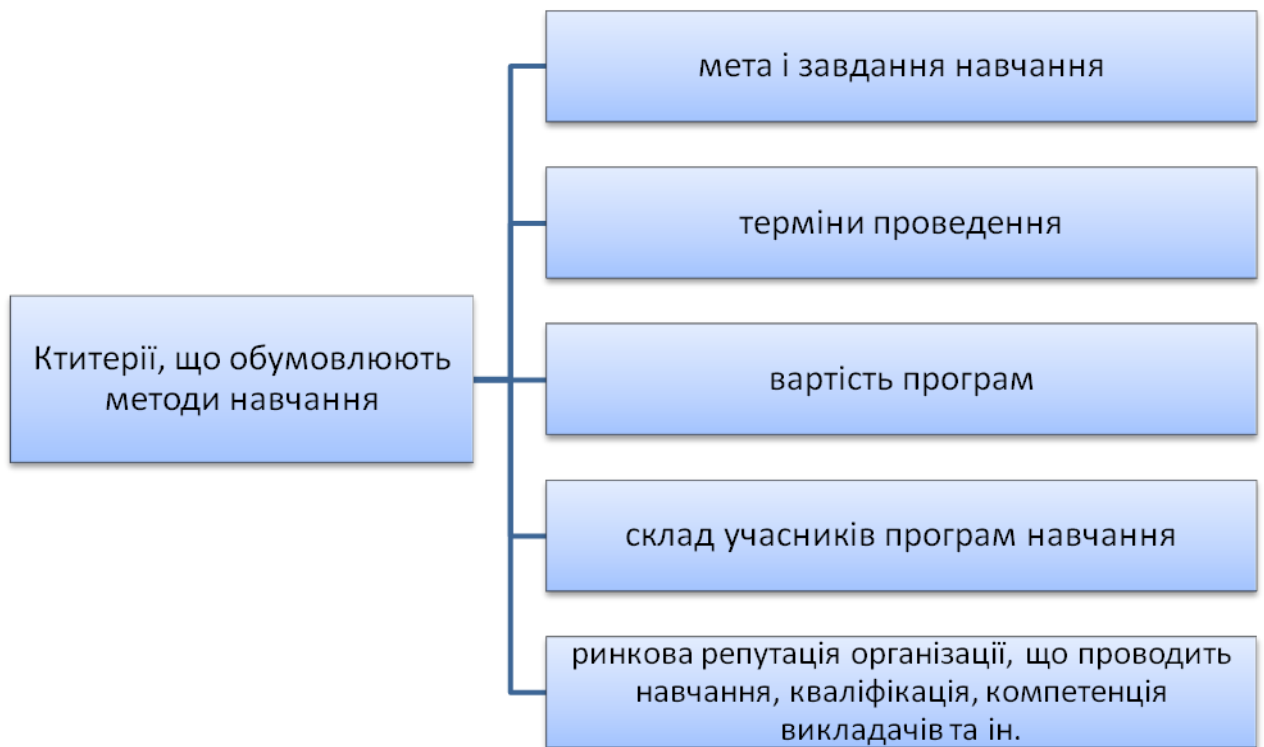


Рис 2.6 Критерії методів навчання

Мотивація працівників до участі у програмах навчання може бути обумовленою:

- ✓ бажанням зберегти роботу, посаду, статус в організації;
- ✓ прагненням отримати службове підвищення чи розширити посадові повноваження;
- ✓ бажанням підвищити оплату своєї праці;
- ✓ інтересом до нововведень, нових знань і навиків;
- ✓ бажанням розширити коло спілкувань, встановити нові контакти, налагодити зв'язки.

Завдання керівництва – ефективно використання чинників індивідуальної мотивації працівників для запровадження програм навчання персоналу.

Характеристика основних напрямів розвитку персоналу

В світовій практиці існують різні напрямки розвитку персоналу.

Розглянемо основні з них: адаптація, атестація та навчання.

Адаптація персоналу – комплекс заходів, які формують поведінку нового працівника відповідно до мети і завдань організації, полегшують його входження в організацію та дають йому змогу ефективніше пристосуватися до нових умов роботи. Характеристика основних її видів надано на рис 2.5.



Рис 2.5 Основні види адаптації

Практика управління персоналом свідчить, що 90% людей, які звільнилися впродовж першого року роботи в організації, прийняли це рішення вже на початку свого перебування в новій організації. Підприємства, як правило, не приділяють потрібної уваги системі адаптації та навчання. Процес адаптації обмежують екскурсією по офісу та в кращому випадку – знайомство зі співробітниками. Зазвичай новачок в організації стикається зі складнощами, більшість з яких обумовлюється відсутністю інформації про

правила та процедури, властиві організації. Таким чином, запровадження спеціального комплексу заходів включення нового працівника до організації сприятиме зняттю проблем, характерних для початкового періоду його роботи. Крім того, засоби включення нових працівників в організацію можуть суттєво активізувати творчий потенціал вже працюючих працівників, підсилити корпоративну культуру організації.

Адаптація працівника здійснюється з метою максимально швидкого досягнення ним робочих показників, звикання до колективу, освоєння основних вимог корпоративної культури і правил поведінки, скорочення стартових витрат підприємства, зниження тривожності та невпевненості новачка, скорочення плинності кадрів.

Адаптація проходить у кілька етапів (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Етапи адаптаційного періоду

Період	Що сприймається	Від кого
2 дні з моменту приходу в компанію	Максимальне сприйняття загальної інформації. Формування структури та іміджу компанії в очах співробітника. Моделювання форми сприйняття професійних знань	Інформація надходить від всіх, з ким спілкується співробітник. Максимальне коло спілкування
10 днів з моменту приходу в компанію	Загальна інформація. Комунікації. Правила і стандарти роботи в компанії. Інформація, яка формує знання продукту, процесів, структурних взаємозв'язків	Інформація надходить від співробітників, які уповноважені компанією для проведення тренінгів ознайомлювального характеру, від співробітників, які за перші два дні заробили авторитет в очах новачка
2 – 2,5 тижні роботи в компанії	Формування питань та прикладів діяльності. Структурування інформації, яка надходить. Селекція професійних знань. Допущення «перших помилок»	Інформація надходить від безпосереднього керівника і наставника, від співробітників, які за перші два дні заробили авторитет в очах новачка
1 місяць роботи в компанії	Інформація, спрямована на подальше професійне вдосконалення, нарощування ефективності та результативності роботи	Інформація надходить від безпосереднього керівника, вищестоящих керівників, однорангових виконавців суміжних відділів, від співробітників, які за перші два дні заробили авторитет в очах новачка

З наведеного вище можна зробити висновок, що подальша діяльність новачка на даному підприємстві багато в чому залежить від ставлення оточуючих до нього на початку випробувального терміну. Працівник, який допомагав йому в перші два дні, в подальшому є для нього наставником. Тому для ефективного функціонування підприємства необхідно закріплювати за новачком досвідчених співробітників в якості наставника.

Незадоволеність нових працівників початковим періодом роботи є причиною їх звільнення. А отже, підвищення плинності кадрів, що в свою чергу призводить до збільшення витрат на пошук та навчання нових працівників. Нормальним вважається коефіцієнт плинності кадрів не більше 5%. На ПАТ «Сумихімпром» він же становив 8,3% у 2016 р., 8,4% у 2017 р., 9,0% у 2018 р. та 9,3% у 2019 р. Тобто спостерігається негативна тенденція.

Часто адаптація персоналу здійснюється у вигляді наставництва.

Наставництво – це форма передачі кращого професійного досвіду у визначенні напрямку для розвитку навиків у менш професійно розвиненого персоналу того ж напрямку діяльності.

Якщо процес адаптації правильно організувати та впровадити, то етап ефективної стабільної діяльності може настати вже через кілька місяців. Таке скорочення адаптаційного періоду обумовлює чималу фінансову вигоду.

Адаптація – лише одне із завдань практики менеджменту людських ресурсів, яке не може здійснюватися незалежно від його інших складників – передусім від загальної стратегії щодо менеджменту персоналу, процедур залучення, добору фахівців, наставництва та навчання.

Таким чином, професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням професійних можливостей працівника, а також формуванням професійно необхідних якостей особи. В процесі адаптації працівник повинен не тільки пристосуватися до нового місця роботи та умов трудової діяльності, а й почати вдосконалити свої ділові та особисті якості, необхідні в роботі. Програма адаптації працівника вважається успішною, якщо він результативно працює тривалий час, виконує всі вимоги, прописані в

посадовій інструкції і положенні про відділ, а також має визнання з боку інших членів колективу.

При організації адаптації допускаються наступні помилки:

- занадто великий обсяг даних в перші дні на робочому місці;
- відсутність інформаційних буклетів і пам'яток;
- перевантаження наставників, відволікання їх від основної діяльності;
- відсутність контролю за ходом адаптації з боку відділу кадрів.

Атестація кадрів – це процедура визначення кваліфікації, практичних навиків, ділових якостей працівника та визначення їх відповідності або невідповідності до посади. За наслідками атестації ухвалюється рішення, на основі якого вирішується, змінити чи залишити посаду атестованому працівнику. Для кожного напрямку діяльності необхідний свій, унікальний метод атестації.

Атестація працівників керівного складу державних підприємств проводиться з метою підвищення ефективності діяльності зазначених працівників. У ході атестації оцінюються їх ділові та професійні якості, виконання ними посадових обов'язків, зазначених у професійно-кваліфікаційних характеристиках їх посад, а також нормативно-правових актах.

Не підлягають атестації особи, які пропрацювали на керівних посадах менше 1 року, вагітні жінки, працівники, що мають дітей віком до 1 року. Жінки, які перебували у відпустці у зв'язку з вагітністю, пологами і доглядом за дитиною віком до трьох років, проходять атестацію не раніше ніж через рік після виходу на роботу.

Для проведення атестації наказом по ПАТ «Сумихімпром» призначаються атестаційні комісії з числа керівного персоналу, висококваліфікованих спеціалістів і представників профспілкового комітету.

Комісія №1 атестує директорів заводів, дочірніх підприємств, їх заступників, начальників відділів, їх заступників, начальників цехів та їх заступників.

Комісія №2 атестує спеціалістів служби економіки, управління та фінансів; економічних служб заводів та цехів, кадрової служби.

Комісія №3 атестує спеціалістів служби маркетингу, відділу зовнішньоекономічної діяльності та інвестицій, АПК «Хімік», спеціалістів зі збуту дочірніх підприємств та ін. підрозділів ПАТ «Сумихімпром».

Комісія №4 атестує спеціалістів служб виробництва та техпідготовки, технологічної та ремонтної служб дочірніх підприємств і цехів, служби охорони праці та техніки безпеки, відділу інвестицій та будівництва, спеціалістів, які займаються контролем виробництва.

Перед атестацією необхідно провести певну підготовчу роботу.

На кожну людину, яка проходить атестацію, складається характеристика її безпосереднім керівником разом з профспілковою організацією. В характеристиці повинна відображатися виробнича діяльність, кваліфікація, дотримання трудової та виробничої дисципліни. Характеристика надається в комісію не пізніше, ніж за 2 тижні до атестації. Не менш, ніж за тиждень до атестації, людина, що її проходить, повинна ознайомитися з характеристикою.

Атестаційні комісії розглядають надані документи й заслуховують характеристику. Оцінка діяльності працівника, який атестується, приймається з врахуванням особистого вкладу у виконання планів роботи підприємства, дотримання трудової та виробничої дисципліни, рівня кваліфікації, виконання посадових обов'язків, впровадження нової техніки і технології.

На основі цих даних, враховуючи стаж роботи, наявність спеціальної освіти і враховуючи ділові якості, комісія шляхом відкритого голосування (при відсутності людини, яка проходить атестацію) дає одну з наступних оцінок діяльності робітника:

а) відповідає займаній посаді й заслуговує включенню до резерву для висунення на роботу більшого обсягу;

б) відповідає займаній посаді;

в) відповідає займаній посаді при умові виконання рекомендацій атестаційних комісій;

г) не відповідає займаній посаді.

В голосуванні беруть участь всі присутні члени комісії. На засіданні комісії повинно бути не менше 2/3 кількості членів затвердженого складу атестаційної комісії.

Оцінка діяльності працівника, який пройшов атестацію, заноситься до протоколу і до атестаційного листа, який підписується головою та членами комісії. Атестаційний лист і характеристика зберігаються в особовій справі людини, що атестувалась.

Матеріали атестації передаються керівникові для прийняття рішення.

Прийняті атестаційною комісією рішення з оцінки роботи спеціалістів в місячний термін доводяться до відома спеціалістів, що проходили атестацію.

За результатами атестації керівник підприємства може застосувати наступні заходи в термін не більше 2-х місяців з дня атестації:

- спеціалістам, які отримали оцінку згідно п. а):

- ✓ дати рекомендації щодо просування по роботі (зарахуванні в резерв на висунення);
- ✓ присвоїти або змінити кваліфікаційну категорію. При присвоєнні кваліфікаційної категорії потрібна спеціальна освіта і стаж роботи за даною спеціальністю не менше 3-х років
- ✓ підвищити посадовий оклад в межах максимального розміру за відповідною посадою. Для встановлення максимального посадового окладу необхідна відповідна спеціальна освіта і стаж роботи з даної спеціальності не менше 3-х років
- ✓ встановити персональну надбавку до посадового окладу.

- спеціалістам, які отримали оцінку згідно п. г):

- ✓ прийняти рішення про переведення робітника, який за результатами атестації визнаний таким, що не відповідає займаній посаді, на іншу роботу за його згодою. При неможливості

переведення робітника за його згодою на іншу роботу, керівник підприємства може розірвати з ним трудовий договір відповідно до чинного законодавства;

- ✓ понизити кваліфікаційну категорію;
- ✓ понизити посадовий оклад в межах мінімального розміру;
- ✓ відмінити персональну надбавку.

Навчання персоналу повинне орієнтуватися на економічні і соціальні вигоди підприємства. Навчанням передують аналіз потреби і необхідності навчання, вироблення цілей навчання, відбір учасників, організація процесу навчання і підбір викладачів.

Для оцінки необхідності навчання потрібно досліджувати фактори, що визначають становище працівника; проаналізувати вимоги до роботи; зробити прогноз майбутніх вимог до умов праці; оцінити знання й установки працівника; виявити ділові і особисті недоліки.

Організують навчання працівника при зміні посади, складу робіт чи виробничого процесу, зниженні кваліфікації, погіршенні психологічного клімату в колективі.

З метою розширення сфери знань і набуття різних навичок роботи організовується ротація – цілеспрямований рух персоналу по підрозділах. Виходячи з цілей ротації, можна виділити п'ять її варіантів:

- 1) горизонтальна ротація для молодих фахівців протягом першого року;
- 2) горизонтальна і вертикальна ротація працівників, включених у резерв на керівні посади;
- 3) горизонтальна ротація для керівників;
- 4) ротація відповідальності;
- 5) ротація завдань.

Перепідготовка організовується з метою освоєння нових професій працівниками, що вивільняються, але не можуть бути використані за наявними у них професіями, а також особами, що виявляють бажання змінити професію з урахуванням потреби виробництва. За розрахунками

затрати на перепідготовку інженера в три рази нижчі, ніж на пошук і прийом на роботу нового, імовірність звільнення якого, крім того, вища.

Навчання працівників інших (суміжних) професій з початковим або вищим рівнем кваліфікації здійснюється з метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в умовах застосування колективних форм організації праці при необхідності поєднання професій.

Підвищення кваліфікації – це навчання після одержання працівниками основної освіти, спрямоване на послідовну підтримку й удосконалювання їх професійних та економічних знань (поглиблення, підвищення, приведення у відповідність з вимогами вищої посади), навичок. Для цього організуються виробничо-економічні курси, курси цільового призначення тощо.

Потреба фірми в підвищенні кваліфікації її працівників обумовлена: змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі; ускладненням процесу управління; освоєнням нових видів і сфер діяльності.

Як свідчать опитування, що проводилися вченими РЕА ім. Г.В.Плеханова, 66-69% опитаних підвищують кваліфікацію у зв'язку з потребою в нових знаннях, 39% – через можливе виникнення такої потреби, 34% – через внутрішню потребу, 18% – щоб одержати більш оплачувану роботу, 10% – більш цікаву, 12% – під тиском адміністрації, 7% – унаслідок бажання змінити професію, 12% – перейти на вищу посаду.

Підвищення кваліфікації кадрів комплексне за охопленням, диференційоване по окремих категоріях працівників, неперервне, орієнтоване на перспективні професії.

Виділяють такі форми підвищення кваліфікації:

1. Внутрішня (у рамках організації) і зовнішня (у навчальних закладах, спеціальних центрах). Внутрішня може здійснюватися на робочому місці і поза ним. Вона краще враховує потреби організації, стимулює персонал, формує його дух, вимагає невеликих затрат, легше контролюється, але при малому числі працівників вимагає великих затрат.

2. Організована і неорганізована (самоосвіта). В останньому випадку

може створюватися так звана група саморозвитку, коли люди об'єднуються для спільного аналізу проблем, розгляду можливих способів самовдосконалення, особистого розвитку, взаємної підтримки.

3. Професійна чи проблемно орієнтована (за потребою); спрямована на відпрацьовування необхідної організації поведінки.

4. Заснована на стандартних чи спеціальних (загальних і конкретних) програмах.

5. Призначена для цільових груп (керівників і фахівців) чи для всього персоналу.

Конкретні напрямки підвищення кваліфікації такі:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління і здатності до інновацій;
- підготовка до посадового просування чи горизонтального переміщення;
- освоєння нових професій;
- одержання вищого розряду чи адаптація до нової техніки;
- вивчення нових форм організації і стимулювання праці.

По закінченні професійного навчання на виробництві працівнику присвоюється кваліфікація (розряд, клас, категорія) за професією відповідно до тарифно-кваліфікаційного довідника на основі кваліфікаційних іспитів.

В ідеалі модель професійної підготовки керівника включає три етапи: по-перше, базове навчання перед зайняттям початкової посади протягом 1-2 років у спеціальному навчальному закладі (додаткова освіта, як правило, в галузі економіки, права чи менеджменту), що завершується стажуванням і роботою на посаді; по-друге, короткострокове навчання перед заняттям кожної нової посади, що доповнює і поглиблює базове (включає навчання в навчальному закладі і стажування в цілому протягом 3-6 місяців); по-третє, підвищення кваліфікації терміном до 2 місяців.

Підвищення професійної майстерності розглядається трудовим законодавством як прямий службовий обов'язок усіх керівників і фахівців.

Для них воно передбачає такі види навчання:

1. Систематичне самостійне навчання (самоосвіта) за індивідуальним планом, затвердженим керівником і виконуваним під його контролем. Серед фахівців систематично самостійно працюють над підвищенням кваліфікації 30%, зрідка – 64%, 6% – зовсім не працюють; щотижня звертаються до професійної літератури 45%, щомісяця – 14%, епізодично – 39%.

2. Участь у семінарах з виробничих і економічних питань як за місцем роботи, так і в інших організаціях.

3. Короткострокове (у міру необхідності, але не рідше одного разу на рік) навчання за місцем роботи або в навчальних закладах системи підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів.

4. Тривале періодичне навчання (не рідше одного разу в п'ять років).

5. Стажування на передових підприємствах, у провідних наукових організаціях, у вищих навчальних закладах, у тому числі за кордоном.

6. Навчання в цільовій аспірантурі, докторантурі по темах, які цікавлять дану організацію.

7. Перепідготовка – одержання нової спеціальності в академіях, інститутах підвищення кваліфікації, на спеціальних факультетах вищих і середніх спеціальних навчальних закладів.

Оцінювати результати навчання можна на основі тестів, спостереження за поведінкою працівників, їхньою реакцією в ході навчання, анкетування. При цьому оцінки можуть бути як разовими, так і регулярними, їхні критерії повинні бути визначені і доведені до працівників перед початком програми; корисні також, як показує практика, і повторні оцінки.

3 Шляхи вдосконалення системи стимулювання персоналу на ПАТ «Сумихімпром»

3.1 Основні напрями стимулювання персоналу підприємства

Метою процесу вдосконалення на підприємстві системи мотивації персоналу має бути підвищення зацікавленості співробітників у збільшенні результативності функціонування підприємства для одержання максимального прибутку, особливо в періоди значного збільшення місткості ринку. Для досягнення потрібного ефекту необхідно підкоригувати сформовану систему мотивації персоналу шляхом розвитку наявних і впровадження нових форм морального й матеріального стимулювання шляхом адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів керування.

Для збільшення зацікавленості персоналу в результативності функціонування підприємства необхідно розвивати наступні компоненти мотивації:

1. Розвиток організаційної культури підприємства (система загальних для всього персоналу ціннісних орієнтацій і норм).

Основні інструменти: устав підприємства, відкриті принципи керівництва й організації підприємства, демократичний стиль керівництва.

При використанні даного компонента можуть бути досягнуті: розуміння й визнання цілей підприємства, орієнтація на перспективу, узгодження взаємних інтересів між працівниками підприємства.

2. Система участі (участь працівників у розподілі загального господарського результату, капіталі підприємства й розвиток співробітництва).

Інструменти: справедливий розподіл результатів, участь у капіталі, розвиток відносин партнерства.

Досягаються такі цілі як: установка на кооперативність у поведінці, орієнтації на співвіднесення витрат і результатів, готовність до ризику.

3. Обслуговування персоналу (всі форми соціальних пілг, послуг і переваг, надаваних працівникам).

Інструменти: безпека праці, охорона здоров'я, створення умов для відпочинку й розвантаження, заняття спортом, турбота про працівників, що бідують у допомозі.

Досягаються такі цілі: соціальна захищеність й інтеграція з підприємством, підвищення трудової активності.

4. Залучення персоналу до прийняття рішень (узгодження із працівником певних рішень, прийнятих на робочому місці, у робочій групі).

Інструменти: делегування відповідальності, добровільна участь у прийнятті рішень.

Досягаються такі цілі: участь у прийнятті рішень на робочому місці, залучення в справи підприємства.

5. "Job" - фактори (заходу, спрямовані на кількісні і якісні зміни робочого завдання й поля діяльності).

Інструменти: збагачення праці, розширення зони праці, ротація.

Досягаються такі цілі: гнучкість при виконанні робочого завдання, розуміння виробничих взаємозв'язків, взаємна відповідальність і самостійність.

6. Організація робочого місця (оснащення робочих місць технічними, ергономічними й організаційними допоміжними засобами з урахуванням потреби працівників).

Інструменти: технічні й організаційні допоміжні засоби, фізіологічні й психологічні елементи умов праці.

Досягаються такі цілі: задоволеність станом робочого місця, задоволення від роботи й більше якісне виконання завдання.

7. Своєчасне інформування працівників (доведення до працівників необхідних відомостей про справи підприємства).

Інструменти: виробнича документація, збори колективу, звіти про роботу.

Досягаються такі цілі: інформованість про справи підприємства, мислення й діяльність із позиції інтересів підприємства.

8. Оцінка персоналу (система планомірної й формалізованої оцінки персоналу за певними критеріями).

Інструменти: різні методи оцінки результатів праці й можливостей працівника.

Досягаються такі цілі: позитивний вплив на поведінку, відповідальність за свої дії.

3.2 Впровадження та адаптація грейдової системи оплати праці

Важливе значення для підвищення трудової мотивації працівників ПАТ «Сумихімпром» має організаційно-економічний механізм регулювання заробітної плати, який характеризується розробкою системи оплати праці та системи преміювання, встановленням доплат і надбавок.

Досить складно знайти такий універсальний метод оплати праці, який би враховував інтереси, як роботодавця, так і працівника. Роботодавець завжди прагне платити з урахуванням своїх цілей, але рівно стільки, щоб працівник не звільнився, а останній, в свою чергу, прагне отримувати якомога більше.

Пов'язати оплату праці і логіку підприємницької діяльності, а також вирішити проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу дозволяє система грейдів, яка на сьогоднішній день, є єдино виправданою системою нарахування посадових окладів на основі бально-критеріального методу і матрично-математичних моделей. Автором цієї методики є американський вчений Едвард Хей.

Терміни «грейд», «грейдинг» походять від англійського слова «grading» і перекладається як класифікація, сортування, упорядкування. Процедура

грейдування передбачає оцінювання посад, їх розподіл за значимістю для підприємства, [32].

Впровадження грейдової системи оцінювання посад і оплати праці дає можливість вирішити такі завдання:

- визначення відносної цінності існуючих посад з точки зору стратегії організації;
- оптимізація системи оплати праці;
- проведення оцінки працівників на відповідність займаним посадам;
- створення додаткових умов для кар'єрного зростання і т. д.

Багато в чому фахівцям з оплати праці може здатися, що грейдування - це аналог тарифної системи. Безперечно, схожість є. Адже і тарифно-розрядна сітка, і грейди представляють собою ієрархічну структуру посад, де оклади збудовані за наростаючим принципом. Але є і суттєві відмінності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Відмінності між тарифною системою і грейдами

Тарифні системи	Системи грейдів
1. Побудовано на підставі оцінки професійних знань, навичок і стажу роботи	1. Передбачає більш широкую лінійку критеріїв, які включають такі показники оцінки посади: - управління; - комунікації; - відповідальність; - складність роботи; - самостійність; - ціна помилки і т.п.
2. Посади формуються за наростаючим принципом	2. Грейдинг допускає перетин частин двох поруч стоять грейдов. В результаті цього працівник нижчого грейда завдяки своєму професіоналізму може мати більш високий посадовий оклад, ніж працівник вищої грейда.
3. Ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній заробітній платі,	3. Структура грейдів побудована тільки на вагомості посади, яка прораховується в балах

помноженої на коефіцієнти	
4. Всі посади формуються за суворим зростанням вертикалі (від робітника до керівника)	4. Посади розміщуються тільки лише за принципом значущості для компанії

Етапи розробки грейдової системи оцінювання посад і оплати праці показані на рис. 3.2.

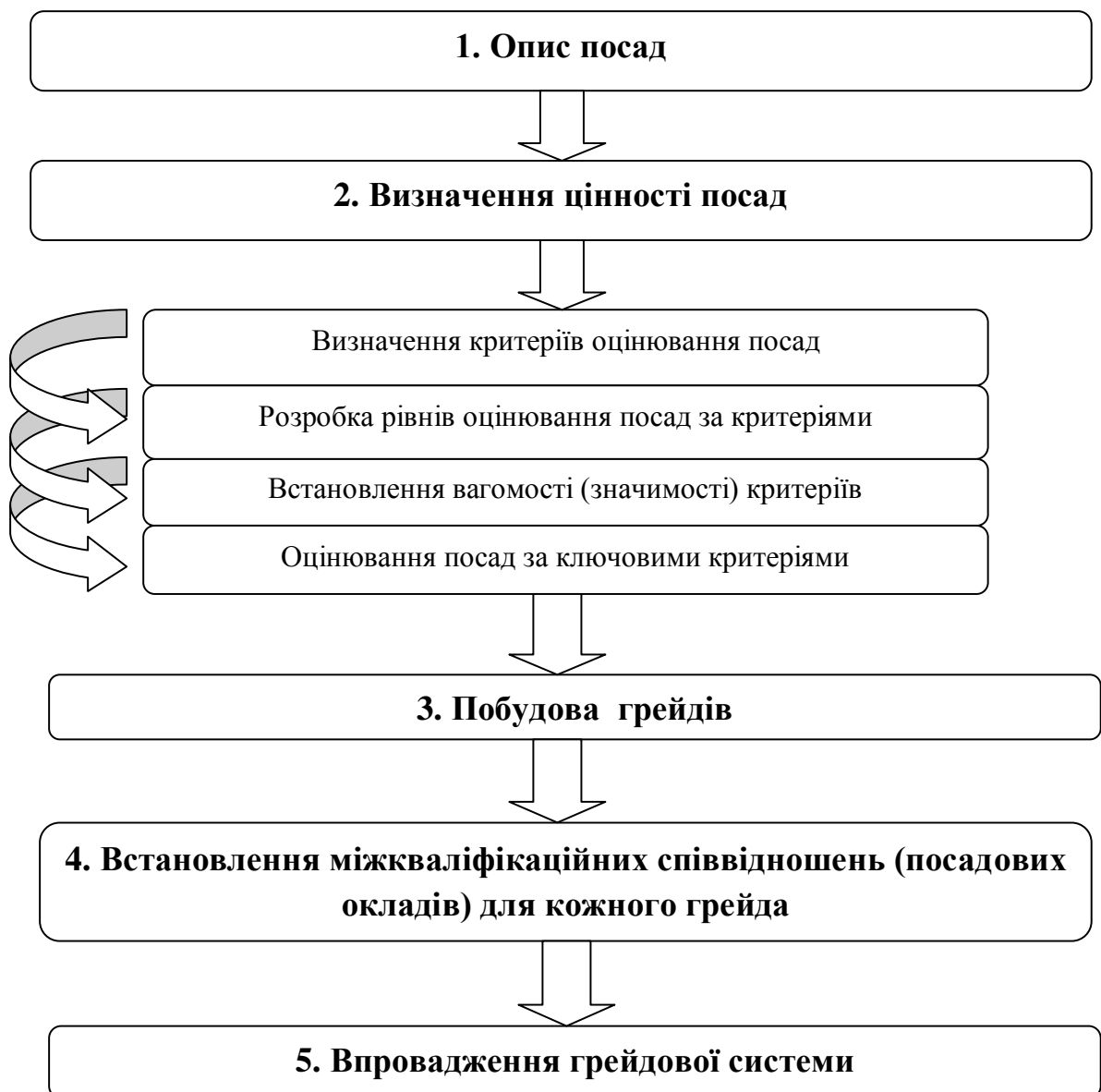


Рис 3.2 – Етапи розробки грейдової системи оцінювання посад і оплати праці

В рамках магістерської роботи розглянута можливість впровадження грейдової системи на підприємстві ПАТ «Сумихімпром», а конкретно і більш докладно, саме, в проектно-конструкторському відділі (ПКО).

Перший етап: опис посад

Для отримання опису посад використовувалися відповідні посадові інструкції.

Другий етап: визначення цінності посад

По-перше, були визначені критерії оцінювання посад.

Для упорядкування посад по їх внутрішньоорганізаційної цінності були розроблені критерії оцінювання, які враховують специфіку роботи проектно-конструкторського відділу ПАТ «Сумихімпром», прості для розуміння і однакові для всіх посад.

Для оцінки посад були визначені сім ключових критеріїв оцінювання значущості посад на підприємстві, а саме:

- управління співробітниками;
- відповідальність;
- досвід роботи;
- рівень спеціальних знань (кваліфікація);
- рівень контактів;
- складність роботи;
- ціна помилки.

Кожен з ключових критеріїв оцінювання посад був розділений на шість рівнів (А, В, С, D, Е і F).

По-друге, для визначення чітких критеріїв оцінювання були присвоєні бали в залежності від ступеня складності і рівня прояви: А - 1 бал; В - 2 бали; С - 3 бали; D - 4 бали; Е - 5 балів; F - 6 балів.

По-третє, були встановлені ступеня вагомості (значимості) критеріїв.

Оцінювання кожної посади проводилася двічі - безпосереднім керівником (начальником ПКО) і вищими керівниками (директором з виробництва, технічним директором), які виступали в ролі експертів. Вони

визначали значущість кожного критерію для діяльності підприємства по 5-ти бальною шкалою.

Вагомість кожного критерію визначалася сумою балів, які виставили експерти за формулою (3.1):

$$\alpha = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i}, \quad (3.1)$$

где a_i – кількість балів, яку набрав i -тий критерій.

За оцінками експертів були визначені коефіцієнти значущості критеріїв, які наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Коефіцієнти вагомості критеріїв оцінювання посад в проектно-конструкторському відділі ПАТ «Сумихімпром»

№	Критерій оцінки	Коефіцієнт вагомості (значимості)
1	Управління співробітниками	20
2	Відповідальність	10
3	Досвід роботи	10
4	Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	15
5	Рівень контактів	10
6	Складність роботи	15
7	Ціна помилки	20
	Всього	100

Як свідчать дані таблиці 3.3, найбільшу значимість мають такі критерії, як управління співробітниками і ціна помилки, тобто рівень впливу на роботу конструкторського відділу.

Встановлені коефіцієнти вагомості були прийняті як максимальну кількість балів для відповідних критеріїв, а дані кожному рівню оцінювання

бали - зваженими. Звідси при оцінюванні посад виставлені бали за критеріями вже годі було множити на коефіцієнти вагомості (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Шкала оцінювання посад,

№	Критерій оцінки	Рівень критерію оцінки					
		A	B	C	D	E	F
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
1	Управління співробітниками	0	4	8	12	16	20
2	Відповідальність	0	2	4	6	8	10
3	Досвід роботи	0	2	4	6	8	10
4	Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	0	3	6	9	12	15
5	Рівень контактів	0	2	4	6	8	10
6	Складність роботи	0	3	6	9	12	15
7	Ціна помилки	0	4	8	12	16	20

По-четверте, були оцінені посади за ключовими критеріями.

Після вибору критеріїв оцінювання і визначення їх значимості здійснено оцінку посад проектно-конструкторського відділу ПАТ «Сумихімпром» за ключовими критеріями. Результати оцінювання посад ПКО наведені в таблиці 3.5.

Третій етап: побудова грейдов

За результатами підрахунків всі посади були згруповані ієрархічно в залежності від отриманого сумарного балу. Після цього об'єднані (згруповані) в кваліфікаційні групи (грейди).

Посади групувалися в грейди за принципом отримання приблизно однакової кількості балів, в результаті в кожен грейд потрапили тільки близькі за отриманими оцінками посади. Після обробки отриманих розрахунків грейди, за результатами оцінки посад (в балах), розміститися в такий спосіб (табл. 3.6).

Таблиця 3.5 - Оцінювання (в балах) посад працівників проектно-конструкторського відділу (ПКО) ПАТ «Сумихімпром»

Займана посада	Критерій оцінки							Сума балів
	Управління співробітниками	Відповідальність	Досвід роботи	Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	Рівень контактів	Складність роботи	Ціна помилки	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Начальник проектно-конструкторського відділу	20	10	10	15	10	15	20	100
Головний технічний керівник	12	8	10	15	6	15	12	78
Заступник начальника з архітектури та будівництва	16	10	8	15	10	15	16	90
Провідний інженер	0	8	10	15	6	15	12	66
Начальник монтажно-технологічного бюро №1	16	8	8	15	8	15	16	86
Начальник монтажно-технологічного бюро №2	16	8	8	15	8	15	16	86
Начальник бюро запчастин	16	8	8	15	8	15	16	86
Начальник електротехнічного бюро	16	8	8	15	8	15	16	86
Начальник сантехнічного бюро	16	8	8	15	8	15	16	86
Начальник бюро КВП	16	8	8	15	8	15	16	86
Інженер-конструктор 1-ї категорії	0	6	6	15	6	12	12	57
Інженер-конструктор 2-ї категорії	0	6	6	12	4	9	12	49

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інженер-конструктор 3-ї категорії	0	6	4	12	4	9	12	47
Інженер-конструктор	0	4	0	9	4	6	12	35
Начальник бюро репрографії	12	8	6	12	8	9	12	67
Дизайнер (художник-конструктор)	0	2	4	9	2	6	4	27
Оператор копіювальних та розмножувальних машин 1-ї категорії	0	2	2	3	2	3	4	16
Завідуюча технічним архівом	8	6	6	9	8	6	8	51
Архіваріус	0	2	4	3	2	3	4	18
Завідуюча науково-технічною бібліотекою	4	6	6	9	8	6	8	47

Таблиця 3.6 – Побудова ґрейдів для проектно-конструкторського відділу ПАТ «Сумихімпром»

ґрейди	Бали
1	2
6-й ґрейд	90-100
Начальник проектно-конструкторського відділу	100
Заступник начальника з архітектури та будівництва	90
5-й ґрейд	80-89
Начальник монтажно-технологічного бюро №1	86
Начальник монтажно-технологічного бюро №2	86
Начальник бюро запчастин	86

Продовження таблиці 3.6

1	2
Начальник електротехнічного бюро	86
Начальник сантехнічного бюро	86
Начальник бюро КВП	86
4-й грейд	65-79
Головний технічний керівник	78
Начальник бюро репрографії	67
Провідний інженер	66
3-й грейд	45-64
Інженер-конструктор 1-ї категорії	57
Інженер-конструктор 2-ї категорії	49
Інженер-конструктор 3-ї категорії	47
Завідуюча технічним архівом	51
Завідуюча науково-технічною бібліотекою	47
2-й грейд	25-44
Інженер-конструктор	35
Дизайнер (художник-конструктор)	27
1-й грейд	24 и нижче
Архіваріус	18
Оператор копіювальних та розмножувальних машин 1-ї категорії	16

Четвертий етап: встановлення кваліфікаційних співвідношень (посадових окладів) для кожного грейда

Після формування грейдів необхідно встановити діапазони для визначення основної (базової) заробітної плати для посад, які увійшли в кожен грейд. При встановленні «вилки» окладів для кожного грейда зазвичай орієнтуються на ринкові значення заробітних плат. При цьому використовуються різні підходи:

- нижнє значення посадового окладу - на рівні середньоринкового значення, верхнє значення - перевищує його, наприклад на 30%;

- середнє значення посадового окладу - на рівні середньоринкового значення, максимальнє - перевищує його на 15-30%, мінімальнє - нижче середнього на 15-30% і т. Д.

Дійсно, для розробки ефективної грейдов системи необхідно враховувати ринкові значення заробітних плат і посадових окладів фахівців відповідних професійних груп. Але не менше значення має забезпечення об'єктивних міжпосадових співвідношень посадових окладів. Орієнтація тільки на ринкові значення заробітних плат може призвести до порушення внутрішньої справедливості при встановленні посадових окладів. У цьому випадку цінність посади буде визначатися виключно кон'юнктурою ринку праці без урахування потреб підприємства, його специфіки, яка може призводити до виникнення у працівників відчуття несправедливості в оплаті праці з усіма витікаючими наслідками.

У зв'язку з цим при розробці «вилки» посадових окладів були враховані як зовнішні (ринкові значення заробітних плат і посадових окладів фахівців відповідних професійних груп), так і внутрішні чинники (цінність відповідних посад, фінансові можливості і т.д.). Діапазони можна формувати двома способами:

- встановлювати для кожного грейда «вилку» посадових окладів;
- визначати інтервали кваліфікаційних співвідношень (коефіцієнтів). Ці коефіцієнти показують, у скільки разів посадові оклади відповідного грейда більше, ніж певна на підприємстві мінімальна заробітна плата.

Встановлені другим способом інтервали коефіцієнтів переводяться в «вилку» посадових окладів шляхом множення мінімального і максимального коефіцієнтів в «вилці» на встановлену на підприємстві мінімальну заробітну плату. Хоча на практиці перший спосіб більш поширений, при введенні грейдової системи оцінювання посад і оплати праці, другий спосіб з методичної точки зору краще. Він дає можливість точніше врахувати потреби підприємства в диференціації заробітної плати, швидше реагувати на зміни, що відбуваються на ринку праці, в трудовому законодавстві (підвищення рівня мінімальної заробітної плати), фінансові можливості підприємства і т.д.

Основні характеристики «вилки» посадових окладів (діапазонів):

- співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчого грейда і середнім коефіцієнтом найвищого грейда;
- тип зростання середніх коефіцієнтів в діапазоні;
- ширина діапазону - різниця між максимальним і мінімальним коефіцієнтами в діапазоні;
- перекриття в діапазоні.

Розглянемо більш докладно зазначені характеристики і основні аспекти, на які було звернуто увагу при розробці діапазонів для конструкторського відділу.

Перша характеристика - співвідношення між середнім коефіцієнтом найбільш низького і середнім коефіцієнтом найвищого грейда. Вирішення цього питання зводилося до визначення: у скільки разів посадові оклади (необхідно звернути увагу, що мова йде про посадових окладах, а не про всю заробітну плату) керівників вищої ланки управління повинні бути більше, ніж оклади працівників, що виконують найпростіші роботи. Якщо певне співвідношення є невеликим, наприклад 1: 2, 1: 3, це призводить до «зрівнялівки» і відповідно система оплати праці не буде враховувати різницю в складності, відповідальності, умов праці посад, що відносяться до різних грейдів. У такому випадку вся робота по оцінці посад для визначення їх цінності в організації, забезпечення об'єктивної диференціації заробітної

плати, посилення мотивації системи оплати праці буде зведена на «ні». З іншого боку, велика співвідношення (1:10 і більше) буде приводити до соціальної несправедливості, зниження мотивації, збільшення плинності працівників нижчих грейдов, зниження зацікавленості керівників вищої ланки управління в результатах діяльності підприємства та отриманні премій і бонусів, оскільки вони матимуть високі гарантовані посадові оклади. Тому, спираючись на фінансові можливості підприємства, специфіку діяльності саме проектно-конструкторського відділу, чисельність персоналу, кількість ієрархічних рівнів управління і, відповідно, кількість кваліфікаційних груп (грейдів) таке співвідношення є оптимальним в межах від 1: 4 до 1: 8.

Друга характеристика - тип зростання середніх коефіцієнтів в діапазоні. Можливі кілька варіантів зростання середніх значень:

- перший варіант - постійне абсолютне і регресивний відносно зростання середніх значень в діапазоні. Він найбільш простий для побудови;
- другий варіант - прогресивне абсолютне і відносно зростання середніх значень;
- третій варіант - прогресивне абсолютне і відносно зростання середніх значень;
- четвертий варіант - регресивний абсолютне і відносно зростання середніх значень в діапазоні.

Третя характеристика - ширина діапазону - це різниця між максимальним і мінімальним коефіцієнтами в діапазоні. Ширина діапазону залежить від перших двох характеристик. Чим більше співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчого грейда і середнім коефіцієнтом найвищого грейда, тим більше за всіма іншими рівнями умов (тип зростання середніх коефіцієнтів в діапазоні, перекриття в діапазоні) ширини діапазону. Для різних кваліфікаційних груп (грейдів) може бути встановлена однакова або різна ширина діапазону. При постійному абсолютному і регресивному відносному зростанні середніх значень в діапазоні (перший варіант) ширина

діапазону буде однаковою для всіх ґрейдів. При всіх інших варіантах ширина діапазонів буде відрізнятися.

Четверта характеристика - перекриття в діапазоні. Використання перехресного побудови діапазонів створює додаткові можливості для мотивації працівників нижчих кваліфікаційних груп (ґрейдів), стимулювання їх до досягнення нових рівнів. При таких умовах компетентний і досвідчений працівник, посада якого відноситься до нижчого за рівнем ґрейду, може отримувати більш високий посадовий оклад, ніж працівник, який тільки прийшов працювати на підприємство на посаду, що відноситься до вищого ґрейду.

Гнучкість в побудові кваліфікаційних співвідношень (табл.3.7), можливість маневрування коефіцієнтами (їх змінами) в межах діапазону встановленого для певної групи (ґрейда), створюють додаткові можливості для побудови кар'єрного росту працівників в умовах обмежених можливостей посадового просування.

Таблиця 3.7 – Міжкваліфікаційні співвідношення для конструкторського відділу ПАТ «Суміхімпром»

ґрейд	K_{\min}	K_{\max}	Середнє значення в діапазоні	Абсолютне зростання	Відносне зростання	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
6-й	4,0	4,8	4,4	0,6	13,6	0,8	0,2
5-й	3,4	4,2	3,8	0,6	15,8	0,8	0,2
4-й	2,8	3,6	3,2	0,6	18,8	0,8	0,2
3-й	2,2	3,0	2,6	0,6	23,1	0,8	0,2
2-й	1,6	2,4	2,0	0,6	30,0	0,8	0,2
1-й	1,0	1,8	1,4	–	–	0,8	–

При побудові діапазонів номер найнижчого кваліфікаційних коефіцієнтів K_{\min} в ґрейді може знаходитися на рівні від середнього значення КСР попереднього ґрейда до (не на рівні) максимального значення K_{\max} попереднього ґрейда. У міжкваліфікаційних співвідношеннях для ПКО ПАТ «Суміхімпром» (табл.3.7), K_{\min} 2-го ґрейда був встановлений в діапазоні $1,4 \leq K_{\min} < 1,8$ (визначений на рівні 1,6), K_{\min} 3-го ґрейда - в

діапазоні $2,0 \leq K_{\min} < 2,4$ (визначений на рівні 2,2) і т. д. За даними таблиці 3.7 співвідношення між середніми коефіцієнтами найбільш низького і найвищого ґрейдов становить 1,4: 4,4, між мінімальними - 1,0 : 4,0, між максимальними - 1,8: 4,8. Тип зростання середніх коефіцієнтів в діапазоні: постійний абсолютний і регресивний відносний. Ширина діапазону: різниця між максимальним і мінімальним коефіцієнтами в діапазоні для всіх ґрейдів становить 0,8. Перекриття в діапазонах: різниця між максимальним коефіцієнтом попереднього ґрейда і мінімальним наступного ґрейда для всіх ґрейдів становить 0,2.

При призначенні працівника на посаду йому встановлюють мінімальний посадовий оклад ґрейда, до якого належить відповідна посада.

Індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти працівників можуть переглядатися. З огляду на особистісні досягнення працівників, результати і стаж їх роботи на підприємстві ці коефіцієнти можуть, як збільшуватися, так і зменшуватися, але в межах діапазону відповідної кваліфікаційної групи. Зміна кваліфікаційного коефіцієнта буде впливати, відповідно, і на розмір посадового окладу.

Розроблені інтервали коефіцієнтів були переведені в «вилку» посадових окладів шляхом множення мінімального і максимального коефіцієнтів в «вилці» на встановлену на підприємстві базову тарифну ставку (тарифна ставка робітника першого розряду основного виробництва з нормальними умовами праці) в розмірі 1534, 68 грн. Діапазони («вилка») посадових окладів для проектно-конструкторського відділу ПАТ «Сумихімпром» вказані в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Діапазони посадових окладів в проектно-конструкторському відділі ПАТ «Сумихімпром», грн

Грейд	Мінімальний оклад	Максимальний оклад	Середній оклад
6-й	6140	7370	6750
5-й	5220	6450	5830
4-й	4300	5530	4910
3-й	3380	4610	3990
2-й	2460	3680	3070
1-й	1540	2760	2150

Середня зона посадового окладу передбачає оплату праці більшості співробітників, які вже себе зарекомендували як кваліфіковані працівники. Максимальний рівень посадового тарифу відображає максимальну кваліфікацію і досвід працівника. Для новоприйнятих працівників забезпечується можливість отримати мінімальний посадовий оклад із зазначених меж.

Що стосовно змінної частини заробітної плати, то так виглядає структура заробітної плати на підприємстві ПАТ «Сумихімпром» до введення системи грейдів показано на рис 3.3.

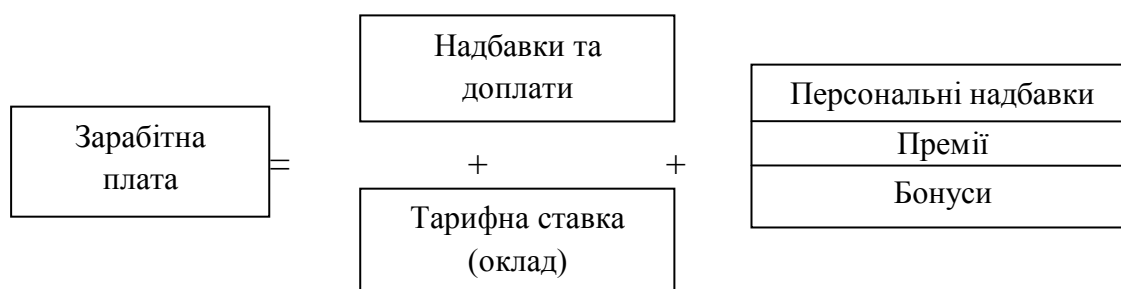


Рисунок 3.3 – Структура заробітної плати до введення грейдової системи

Так має виглядати структура заробітної плати після впровадження системи грейдів (рис. 3.4).

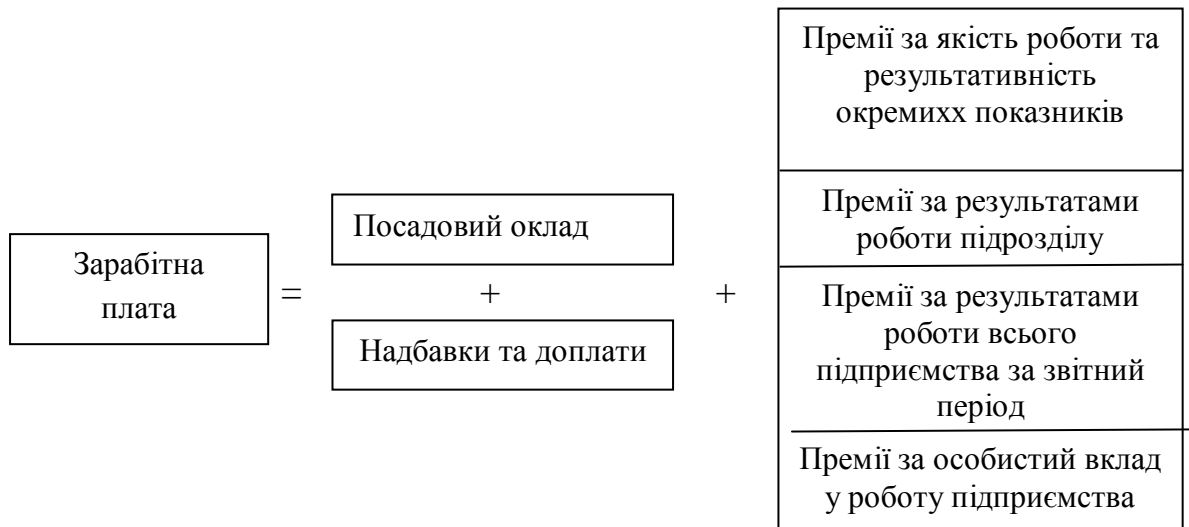


Рисунок 3.4 – Структура заробітної плати після впровадження грейдової системи

Поясню, чому так має бути. Як показує практика, в сучасних ринкових умовах оптимальне співвідношення постійної і змінної частини заробітної плати має становити 40% - 60%. Тільки таке співвідношення, коли постійна частина перевищує змінну, змушує працівників виконувати план, щоб, таким чином, отримати більшу частину свого заробітку. А друга (змінна) частина буде встановлювати остаточну справедливість, оскільки в неї увійдуть тільки премії, які чітко дають зрозуміти, за що отримав їх працівник (за свій внесок в результати роботи підрозділу або цілого підприємства). Всі інші надбавки змінної частини (бонуси) повинні зникнути, тому що вони безликі і необгрунтовані. Чим менше всяких доплат в змінної частини, тим краще працівник розуміє, що він повинен зробити для того, щоб отримати змінну частину зарплати. Кожному працівникові потрібно довести, що премію дають не просто за виконання функціональних обов'язків, а за якість і кількість.

Щоб працівник засвоїв умови, при яких нараховуються премії, їх повинно бути не більше трьох:

- мінімальна і середня премії нараховуються за внесок в результати роботи підрозділу, а також за якість виконання і перевиконання зобов'язань (планів);
- максимальна премія - за внесок в результати роботи підприємства і за індивідуальні успіхи висококваліфікованим фахівцям;
- особлива премія, яка нараховується за рацпропозиції, впровадження яких принесло підприємству прибуток за фактом.

П'ятий етап: впровадження грейдової системи

На етапі впровадження грейдової системи необхідно проінформувати працівників підприємства про зміну посадових окладів. У найближчому майбутньому основні положення про зміну системи оплати праці повинні бути відображені у відповідних внутрішніх документах (колективному договорі, положенні про оплату праці і т.д.).

Всі інструменти матеріального стимулювання праці дуже конкретні (а значить, зрозумілі співробітникам) і стандартизовані, що передбачає індивідуальний підхід: встановлено 30% премії від окладу - значить, стільки й одержиш, незалежно від статі, віку, сімейного стану та ін. І ставлення до них однозначне: премія - вона і є премія.

У той же час нематеріальні стимули сприймаються різними людьми неоднаково. Для однієї людини подяку за хорошу роботу від керівника в присутності всього колективу - джерело гордості і ентузіазму на найближчі півроку, а для іншого важливіше отримати два тижні додаткової відпустки; кого-то мотивує гнучкий графік роботи, а кого-то - додаткове навчання. Щоб підвищити ефективність мотивації, потрібно знаходити підхід до кожного співробітника, тому потрібно використовувати різні способи нематеріальної мотивації.

ВИСНОВКИ

При написанні магістерської роботи були розглянуті теоретичні положення про механізм мотивації персоналу як основи управління трудовою поведінкою працівників, діагностований мотиваційний механізм досліджуваного підприємства ПАТ «Суміхімпром» і запропоновані певні заходи щодо його удосконалення.

В ході дослідження наявного мотиваційного механізму підприємства ПАТ «Суміхімпром» були виявлені певні проблеми мотивації працівників, а саме:

- недостатньо можливостей для розвитку кар'єри;
- недосконалість програми розвитку кадрів;
- несприятливий соціально-психологічний клімат в колективі;
- невраховані індивідуальні особливості кожної людини, в результаті чого керівник не здатний визначити ті чинники, які впливають на поліпшення праці робітників, тим самим підвищення їх мотивації;
- відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи співробітників, тобто вона перестала виконувати свою головну - стимулюючу функцію і перетворилася в просту надбавку до посадового окладу.

У розрізі матеріальної мотивації, зазначені проблеми в змозі подолати впровадження грейдов системи оплати праці. Вона заснована на розрахунку складності праці, значимості і відповідальності робіт. Дана система дозволить впровадити таку структуру посадових рівнів, яка буде мотивувати працівників на збільшення індивідуального вкладу в досягнення загальних результатів підприємства і відійти від безликих і необґрунтованих премій.

На основі проведеного аналізу системи стимулювання персоналу ПАТ "Суміхімпром" можна зробити висновок, що система стимулювання персоналу на підприємстві має досить високу оцінку, та все ж може бути

вдосконалена з урахуванням нових підходів і тенденцій кадрового менеджменту.

Можна запропонувати наступні основні напрямки розвитку системи стимулювання персоналу на ПАТ "Сумихімпром":

- розвиток системи керування діловою кар'єрою;
- застосування нових стимулюючих форм оплати праці;
- розширення використання соціально-психологічних факторів у стимулюванні персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Список літератури:

1. Hens, L., Karintseva O., Shkarupa O., Kharchenko M. Integral assessment of national economy sustainable development // International Journal of Environmental Technology and Management, 2018 Vol.21No.5/6, pp.306 – 318. (SCOPUS) <https://dx.doi.org/10.1504/IJETM.2018.100588>
2. Karintseva O.I. Theoretical base of Ukrainian economic structure // Механізм регулювання економіки. 2017. № 4. С. 183-191. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68721>
3. Karintseva O.I. Prerequisites for the industrial policy formation of the country in conditions of transition to the sixth technology revolution [Internet source] / O.I. Karintseva, A.V. Dyachenko, S.V. Tarasenko, M.O. Kharchenko // Economic Processes Management: International Scientific E-Journal. - 2018. - № 4. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77646>
4. Karintseva O.I. Economic, Environmental and Social Challenges of Science for Achieving Sustainable Development Goals: the EU and World Experience / L.H. Melnyk, O.I. Karintseva, I.B. Dehtyarova // Механізм регулювання економіки. - 2017. - № 4. - С. 9-19. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68512>
5. Kubatko O., Yaryomenko D., Kharchenko M., Almashaqbeh Ismail Y. Economic and Environmental Aspects of Smart Grid Technologies Implementation in Ukraine// Механізм регулювання економіки. - 2020. - № 1. - С. 28-37.
6. Melnyk L., Dehtyarova I., Kubatko O., Karintseva O., Derykolenko A. Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability // Economic Annals-XXI. 2019. № 179(9) P.22-30. (SCOPUS) <https://doi.org/10.21003/ea.V179-02>
7. Shkarupa O.V., Kharchenko M.O. Integrated assessment of environmental costs of national economy: A case study // International Journal of Ecological Economics and Statistics Volume 38, Issue 3, 2017, Pages 43-50. <http://ceser.in/ceserp/index.php/ijeec/article/view/4965>
8. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2016. - № 1.
9. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. 2015. № 4.
10. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита.-2001.- № 7.
11. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг.-2011.- № 1.

12. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 2017. – 368 с.
13. Богданов Ю.Н., Зорин Ю.В., Шмонин Д.А., Ярыгин В.Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества.- 2011.- № 11.
14. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>)
15. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с
16. Карінцева О.І. Науково-методичний підхід до оцінювання екологічного ризику різних видів економічної діяльності // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 3. С. 378–388. (Web of Science) <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.3-35>
17. Карінцева О.І. Реструктуризація національної економіки України в умовах сталого розвитку: Монографія. Суми: Університетська книга, 2018. 349 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80665>
18. Карінцева О.І. Теоретико-методичні засади процесу формування та розвитку структури економіки країни // Механізм регулювання економіки. 2017. № 2. С. 76-87. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68508>
19. Карінцева О.І. Дослідження структури економіки України та формалізація взаємозв'язку між виробництвом, капіталом та інвестиціями за видами економічної діяльності // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. Харків: ХНАДУ, 2017. №1. С. 45-54. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/piprp_2017_1_9.pdf
20. Карінцева О.І., Матвеев П.С. Аналіз державної інноваційної політики України: проблеми та перспективи розвитку // Механізм регулювання економіки. 2016. № 3. С. 107-115. https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_30/OLEKSANDRA_I_KARINTSEVA_PAVLO_S_MATVIEIEVAnalysis_of_State_Innovative_Policy_of_Ukraine_Problems_and_Prospects.pdf
21. Карінцева О.І. Ефективність використання лізингу в сучасних умовах [Текст] / О.І. Карінцева, М.О. Харченко, С.О. Кальченко // Механізм регулювання економіки. - 2016. - № 3. - С. 97-106. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/49594>
22. Карінцева О.І., Харченко М.О., Панченко А.А. Теоретичні підходи до визначення поняття “структура національної економіки” // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2017. № 3. С. 103-111. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68379>

23. Карінцева О.І., Харченко М.О., Тарасенко С.В., Дяченко А.В. Промислова політика як фактор у системі управління економічною безпекою регіону з позиції формування екологічних бар'єрів // Управління інноваційною складовою економічної безпеки : монографія у 4-х томах / за ред. д.е.н., професора Прокопенко О.В. (гол. ред.), к.е.н., доцента Школи В.Ю., к.е.н. Щербаченко В.О. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. Т. II. С. 229-240 <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66707>
24. Карінцева О.І., Харченко М.О., Тарасенко С.В. Економічна основа векторів дематеріалізації та енергоефективності в процесах розвитку економіки // Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки: монографія; за заг. ред. Доктора екон.наук, проф. І. М.Сотник. Суми: Університетська книга, 2016. С. 33-38 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
25. Мельник Л.Г. “Зелена” енергетика як провідна ланка “зеленої” економіки: досвід Європейського Союзу / Л.Г. Мельник, О.І. Карінцева, І.Б. Дегтярьова // Енергоефективність та енергозбереження: економічний, техніко-технологічний та екологічний аспекти: колективна монографія / за заг. ред. П.М. Макаренка, О.В. Калініченка, В.І. Аранчій. - Полтава: ПП "Астра", 2019. - С. 85-91. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74057>
26. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
27. НЕУ 03-2014. Настанова з екологічного управління ПАТ «Сумхімпром».
28. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
29. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Б. Л. Ковальов, Ю. М. Завдов'єва та ін.; за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. – Суми : СумДУ, 2020. – 180с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
30. Харченко М.О. Управління витратами у системі стратегій "контролю" та "ризиків" суб'єкта господарювання [Текст] / О.І. Карінцева, М.О. Харченко, С.В. Тарасенко // Механізм регулювання економіки. – 2016. – № 4. – С. 1-12. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66359>
31. Харченко М.О., Тарасенко С.В., Дяченко А.В., Юрко Р.Ю. Особливості розвитку ринків в 21 сторіччі: тенденції світу та України // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2017. № 4. С.

- 115-120. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68375> 10.21272/1817-9215.2017.4-19
32. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>
33. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf