

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПІВОШЕНКО АНАСТАСІЯ МИХАЙЛІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки, д.е.н.,
професор

_____ О.А. Дороніна
« ____ » _____ 2020 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ В СИСТЕМІ
МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 051 Економіка

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.А. Дороніна, завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
д.е.н., професор

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2020

АННОТАЦІЯ

Півошенко А.М. Удосконалення компенсаційного пакету в систему мотиваційної політики сучасного підприємства. Спеціальність 051 Економіка, Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький Національний Університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2020 рік.

У кваліфікаційній роботі висвітлено сутність та зміст компенсаційного пакету як ключового елементу мотиваційної політики підприємства; досліджено зарубіжний досвід формування компенсаційного пакету на підприємствах. Проаналізовано структуру компенсаційного пакету на досліджуваному державному підприємстві «Електричні системи», оцінено ефективність системи матеріального та нематеріального заохочення персоналу; розроблено пропозиції та запропоновано заходи щодо поліпшення використання компенсаційного пакету на підприємстві для підвищення ефективності стимулювання праці персоналу.

Ключові слова: персонал, мотивація персоналу, стимулювання, компенсаційний пакет, заробітня плата, соціальний пакет.

Pivoshenko A.M. Improving of the compensational package in the motivational system policy of a modern enterprise. Specialty 051 Economics, Educational Program "Personnel Management and Labor Economics". Donetsk National University after Vasyl Stus, Vinnytsia, 2020.

The qualification work highlights the essence and content of the compensation package as a key element of the motivational policy of the enterprise; it was investigated the foreign experience of formation of a compensation package at the enterprises. The structure of the compensation package at the researched state enterprise "Electrical Systems" is analyzed, the efficiency of the system of material and intangible incentives for personnel is evaluated; proposals have been developed and measures have been proposed to improve the use of the compensation package at the enterprise to increase staff incentives.

Key words: staff, staff motivation, incentives, compensation package, salary, social package.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ.....	6
1.1. Особливості мотивації персоналу в умовах інноваційно-інвестиційної економіки.....	6
1.2. Сутність та зміст компенсаційного пакету як ключового елементу мотиваційної політики підприємства.....	11
1.3. Зарубіжний досвід формування компенсаційного пакету на підприємствах.....	18
РОЗДІЛ ІІ. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА АНАЛІЗ СТРУКТУРИ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	24
2.1. Характеристика мотиваційної політики ДП «Електричні системи»	24
2.2. Аналіз структури компенсаційного пакету на державному підприємстві.....	30
2.3. Оцінювання ефективності системи матеріального та нематеріального заохочення персоналу ДП «Електричні системи»	36
РОЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ НА ДП «ЕЛЕКТРИЧНІ СИСТЕМИ».....	43
3.1. Пропозиції щодо поліпшення використання компенсаційного пакету на підприємстві.....	43
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів, спрямованих на підвищення стимулювання праці персоналу ДП «Електричні системи»	49
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах конкурентного господарювання для кожного підприємства першочерговим є питання підвищення ефективності стимулювання праці персоналу, результатом якої і є головна мета діяльності будь-якого підприємства – збільшення прибутковості та покращення фінансового стану. Пошук шляхів підвищення ефективності стимулювання праці дає підприємству повноту дій і показує персоналу підприємства його важливість та значущість. Головним чинником активізації трудової діяльності людських ресурсів, збільшення їх внеску у діяльність підприємства є мотивація. Саме тому, останніми роками керівництво підприємств почало активно приділяти увагу питанням формування та удосконалення компенсаційних пакетів для своїх працівників. А задля ефективного використання його складових та оптимізації витрат підприємства, необхідне чітке розуміння самою управлінською ланкою суті та механізму дії компенсаційного пакета.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Особливості мотивації працівника в умовах інноваційної економіки розглядали вчені П. Друкер, Б. Твісс, П. Самуельсон, Х. Хекхаузен. Вони вважали, що розроблення нових технологій та інноваційних ідей є проявом творчості у праці. Сучасні автори Л.С. Бабиніна, І.М. Алієв та М. А. Горєлов, С. В. Шекшня приділяли увагу розробці конкретних рекомендацій щодо змісту компенсаційного пакету.

Метою магістерської роботи є розробка теоретико-прикладних рекомендацій щодо формування компенсаційного пакету в системі мотиваційної політики сучасного підприємства

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання:**

- визначити особливості мотивації персоналу в умовах інноваційно-інвестиційної економіки,

- висвітлити сутність та зміст компенсаційного пакету як ключового елементу мотиваційної політики підприємства,
- дослідити зарубіжний досвід формування компенсаційного пакету на підприємствах,
- охарактеризувати стан здійснення мотиваційної політики на підприємстві ДП «Електричні системи»,
- проаналізувати структуру компенсаційного пакету на досліджуваному державному підприємстві,
- оцінити ефективність системи матеріального та нематеріального заохочення персоналу ДП «Електричні системи»
- розробити пропозиції щодо поліпшення використання компенсаційного пакету на підприємстві,
- запропонувати заходи з удосконалення компенсаційного пакету.
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів, спрямованих на підвищення стимулювання праці персоналу підприємства ДП «Електричні системи»

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні засади удосконалення компенсаційного пакету в системі мотивації на сучасному підприємстві.

Предметом дослідження виступають відомості та статистичні дані про здійснення розробки та впровадження компенсаційного пакету в систему мотиваційної політики сучасного підприємства.

Методи дослідження. Логіка виконання роботи підпорядкована вимогам діалектичного підходу та загальнонаукових методів дослідження. При аналізі теоретичних основ розробки компенсаційного пакету в умовах інвестиційно-інноваційної економіки був використаний діалектичний метод як метод пізнання, що передбачає розгляд будь-яких економічних явищ і процесів у їх загальному зв'язку і взаємозалежності в стані безперервного розвитку. Конкретизацією виступає системно-структурний метод, використання якого в найбільшій мірі сприяє досягненню поставленої мети.

У процесі дослідження використані методи пізнання: індукції і дедукції, узагальнення, аналізу і синтезу, порівняння, наукового абстрагування, економіко-аналітичний, математичної статистики, графічний та метод соціологічних досліджень.

Науковою новизною є удосконалення підходів щодо формування та використання компенсаційного пакету в мотиваційній системі державного підприємства.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення процесу формування компенсаційного пакету на підприємстві в умовах інвестиційно-інноваційної економіки та перспективах їх використання в управлінській практиці підприємства ДП «Електричні системи».

Результати отримані у ході проведення дослідження опубліковано в статті: Теоретичні підходи до формування структури компенсаційного пакету в корпоративній мотиваційній системі. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*. Том 2 / Ред. кол. Хаджинов І. В. (голова) та ін. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. Вип. 12. Т. 2. С.314-318.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, загальний обсяг роботи 63 сторінки, з них 60 – основна частина, 6 рисунків, 15 таблиць.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Особливості мотивації персоналу в умовах інноваційно-інвестиційної економіки

Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується як формування та функціонування інноваційно-інвестиційної економіки. Ми живемо в епоху постіндустріального суспільства, коли основним засобом виробництва стає інформація, досягнення науки та інноваційні технології.

Мотивація персоналу в умовах інноваційно-інвестиційної економіки є особливим комплексним процесом. Сьогодні цінність інтелектуальної складової у капіталі підприємств переважає над матеріальним капіталом, а співробітники з високим рівнем освіти та інтелектуального розвитку стають затребуваними та краще оплачуваними.

В економічній літературі поняття «мотивація праці» перекладається неодноково, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією праці розуміють усе те, що активізує діяльність людини. На думку третіх, мотивація – це надія на успіх і боязнь невдачі. М. Мескон визначає мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [1]. Досить поширеним є визначення мотивації праці як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії з метою задоволення своїх потреб.. Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація праці – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і

спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх — на рівні держави, галузі, регіону, підприємства — і внутрішніх — складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо). Правомірним є твердження, що найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. З огляду на вищенаведене можна вже сформулювати більш деталізоване визначення мотивації [2].

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація — це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини [3].

Підтримуємо думку автора, що мотивація персоналу включає цілу низку складових, а саме: мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи тощо [4]. При тому, що мотивація персоналу в першу чергу це діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на дії спрямовані на досягнення особистих цілей та цілей організації.

У процесі історичного розвитку мотивація пройшла два етапи:

застосування політики «батога і пряника»;

використання методів психології (згідно з доктринами Фрейда, Мейо).

Мотиваційні теорії розвивалися протягом усієї історії економічної

науки. Мабуть, важко знайти економіста, який би в своїх дослідженнях не торкався мотиваційних проблем. Суттєвий внесок у розвиток теорій мотивації внесли українські вчені. Так, Михайло Вольський (1834—1876) вважав необхідним поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Він підкреслював, що політекономія є наукою про діяльність людини, спрямовану на задоволення матеріальних і духовних потреб. Григорій Цехановецький (1833—1889) виступав проти узагальнень Адама Сміта про людську поведінку. Він зробив висновок, що багато людей намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших [5].

Однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці (рис.1.1) [6].

Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

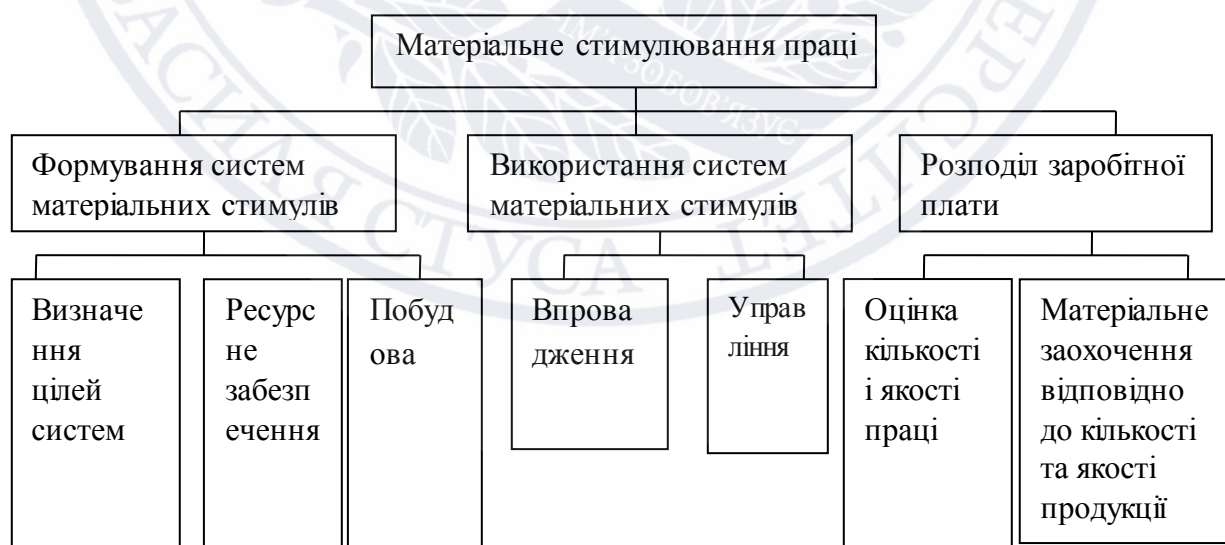


Рисунок 1.1 - Зміст матеріального стимулювання праці на підприємстві

Формування передбачає здійснення трьох етапів: встановлення цілей, ресурсного забезпечення і побудови систем матеріальних стимулів праці. Використання полягає у впровадженні системи матеріальних стимулів праці та управлінні нею.

Розподіл заробітної плати включає оцінку кількості то якості затраченої праці, здійснення на її основі матеріального заохочення і матеріальних санкцій. Умови і порядок стимулювання, встановлені в процесі формування і використання систем матеріальних стимулів праці, передбачають види, характер і розміри матеріального заохочення та матеріальних санкцій. У процесі формування і використання систем матеріальних стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні поточні та кінцеві результати, створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу, зменшенні витрат, реалізуються колективні й особисті економічні інтереси працівників, забезпечується перспектива підвищення матеріального стану [7].

Розв'язання проблем матеріального стимулювання праці потребує пошуку і дослідження факторів, які визначають системи матеріальних стимулів. Під даними факторами розуміють рушійні сили, які забезпечують формування і використання всієї сукупності спонукальних мотивів з метою задоволення колективних та особистих економічних інтересів працівників [5].

Вивчення й аналіз розвитку матеріального стимулювання праці свідчать, що за характером дії на колективи працівників та окремих виконавців можна виділити три групи факторів: соціально-психологічні, економічні, організаційні це відображено на рис.1.2.

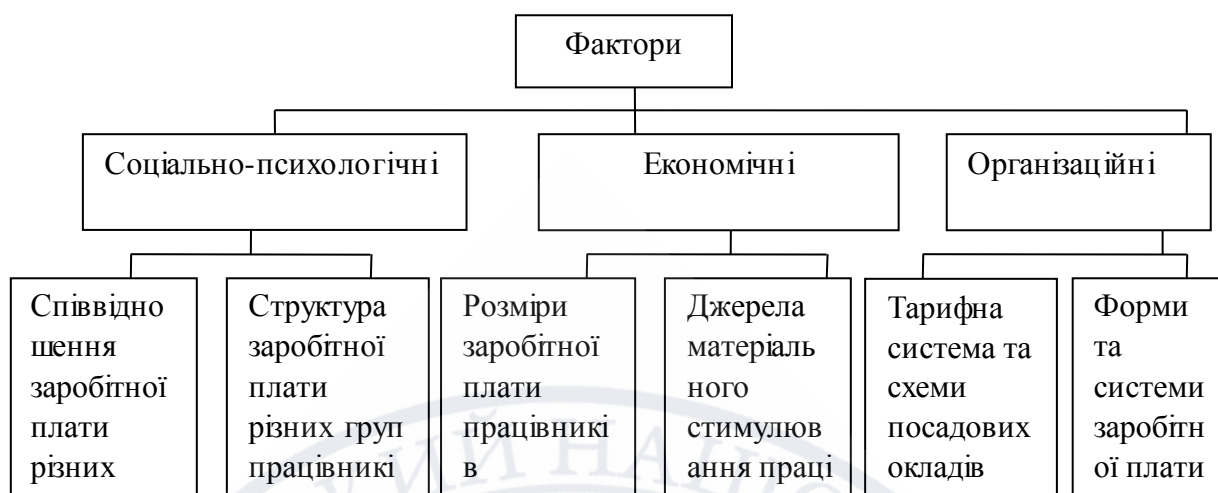


Рисунок 1.2 - Класифікація факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці на підприємстві.

На основі розробленої класифікації факторів і з урахуванням особливостей сучасного етапу розвитку виробництва запропонований і зумовлений такий склад принципів матеріального стимулювання праці:

- забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності;
- диференціація заробітної плати за групами працівників, умовами праці, трудовими досягненнями, регіонами країни тощо.
- забезпечення можливості підвищенні заробітної плати за виконання престижних робіт, тобто найбільш відповідальних, важливих і потрібних трудових процесів у народному господарстві, галузі, на підприємстві, в цеху тощо у відповідний період часу;
- забезпечення перспективи зростання заробітної плати протягом усієї трудової діяльності на кожному робочому місці;
- матеріальне стягнення;
- забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення заробітної плати;
- оптимальне поєднання централізації та самостійності підприємств у

матеріальному стимулюванні праці.

Однією з основних цілей систем матеріальних стимулів праці є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці. Вирішення даної задачі потребує виділення групи працівників підприємства за рівнями оплати праці. Спочатку визначають базову групу працівників, трудові процеси яких найбільшою мірою відбивають основні поточні та перспективні задачі, а пізніше формують склад решти груп працівників. Співвідношення у середній заробітній платі даної групи працівників і базової буде виражати рівень стимулювання [8].

При достатній мотиваційній підтримці творчого підходу в роботі, персонал збільшує налаштованість на розробку та впровадження новацій. Тобто виходить, що мотивація як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій, як усвідомлення прагнення до певного типу задоволення потреб до успіху ніби є «локомотивом» трудової діяльності працівників, а відтак здатна значно вплинути на розвиток підприємства та держави в цілому. А головним є ж все ж таки - персонал у всій цій системі. Система мотивації персоналу повинна будуватися на всебічному вивченні та врахуванні потреб робітників. Метою мотивації є забезпечення певної активності та спрямованості дії персоналу. Експериментальним шляхом встановлено, що для досягнення певного результату необхідна не будь-яка, а певна активність діяльності. Треба також брати до уваги те, що людина може бути активною, але свою діяльність спрямувати не в тому напрямі, який потрібен організації. Така ситуація має місце, коли існує суперечність між інтересами особи та цілями організації або коли останні невідомі персоналу.

1.2. Сутність та зміст компенсаційного пакету як ключового елементу мотиваційної політики підприємства

Сучасний розвиток економіки вимагає від керівників підприємства впровадження нових методів та управлінських рішень щодо персоналу.

Мотиваційні механізми потребують постійного вдосконалення та розвитку. Одним з таких інструментів є компенсаційний пакет.

Розробка компенсаційного пакету дозволяє більш гнучко оцінювати трудові ресурси та їх вклад на рівні підрозділів підприємства. В цьому є і позитивні моменти: оцінка працівника здійснюється більш точно у відповідності з його кваліфікацією, особистим вкладом, компетентністю, креативністю, відданістю місії даного підприємства. Але є і негативні моменти, пов'язані з зрівнялівкою та справедливістю в оплаті.

На даним момент вчені недостатньо дослідили роль компенсаційного пакету як мотиваційного інструменту при управлінні персоналом. Наприклад, Л.С. Бабиніна визначає зміст компенсаційного пакету як прямі та непрямі відшкодування підприємством розумових та (або) фізичних зусиль працівників, затрачених для розвитку підприємства [9].

Учені І.М. Алієв та М. А. Горелов вважають, що перш ніж розробляти компенсаційний пакет для мотивації робітників, на підприємстві має бути розроблена компенсаційна система, схема доплат та винагород [10].

Автор С. В. Шекшня класифікує системи компенсації, як традиційну і нетрадиційну. До традиційної системи компенсацій відноситься винагорода, яка складається з двох елементів — основного (заробітна плата або оклад) і додаткового (пільги), які працівник отримує від підприємства на постійній основі протягом тривалого проміжку часу. Нетрадиційна система компенсацій більш гнучка, вона не є зафіксованою на якийсь період часу, а залежить та коливається від впливу різних факторів — насамперед результатів роботи працівника. Центральне питання управління мотиваційним інструментом — компенсацією — це визначення величини заробітної плати кожного працівника фірми [11].

На сучасному етапі розвитку інноваційної економіки працівник є досить незалежною особистістю в тому плані, що може вибрати самостійно де і як реалізувати свої професійні знання та навички, тобто свій інтелектуальний капітал. Ми можемо спостерігати, як більш кваліфіковані працівники їдуть з

України в країни ЄС, бо рівень компенсацій в Європі значно вищий, ніж вдома.

Звичайно, головним інтересом на ринку праці є інтерес власника підприємства отримати ефективну працю персоналу, а інтерес працівника – отримати гідну оплату праці, нормальні умови праці та соціальні гарантії, які б визначали нормальну якість життя. Саме впровадження на кожному підприємстві компенсаційного пакету як інструменту мотивації і дозволить вирішити цю двоєдинну проблему: власник отримує вплив на підвищення ефективності праці, а працівник – зростання рівня і якості свого життя.

Компенсаційний пакет, який застосовують на підприємстві, має широкий набір компонентів, формується на основі розробленої стратегії розвитку підприємства, діагностиці трудової мотивації, визначенні вагомих ціннісних орієнтирів персоналу. Ці компоненти об'єднуються в три великі блоки, які і розкривають структуру компенсаційного пакета підприємства (рис. 1.3) [12].

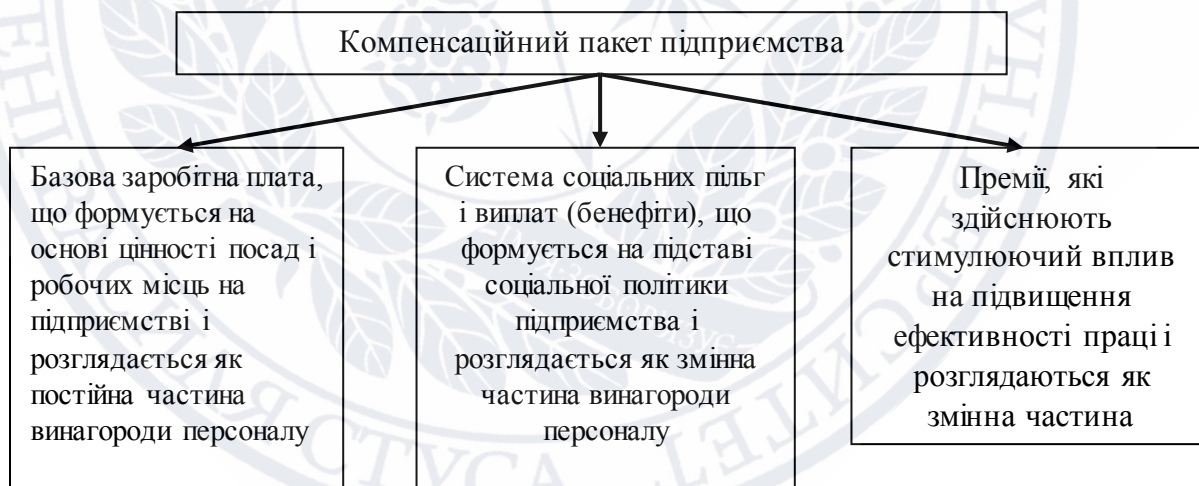


Рисунок 1.3 - Структура компенсаційного пакету підприємства

Зрозуміло, що наповнення компенсаційного пакету не може бути абсолютно однаковим на всіх підприємствах. При формуванні компенсаційних пакетів має бути врахована специфіка галузі та підприємства, особливість та характер ринку, на якому функціонує дане підприємство. Крім того, наповнення компенсаційного пакету залежить від

специфіки окремих посад та окремих спеціалістів з їх потребами, індивідуальними особливостями та рівнем кваліфікації.

Роботодавці підходять до надання додаткових бонусів та доплат своїм працівникам диференційовано. Найбільший спектр таких додаткових благ надається працівникам відділів маркетингу та збуту, тобто підрозділам з продажем товарів. Це має певне пояснення, адже сучасна економіка – це економіка, яка конкурує за увагу споживача. Недостатньо виробити товар, головне його реалізувати на ринку, який вже досить насичений продукцією.

В Україні кількість елементів компенсаційного пакету коливається і межах 10 – 20 найменувань благ. У країнах з розвинутою економікою таких елементів налічується більше шести десятків.

Автор Б. Жаліло пропонує наступний алгоритм дій для формування оптимального мотиваційного компенсаційного пакета підприємства (рис. 1.4) [13].

Система компенсацій в компенсаційному пакеті має відповідати таким критеріям:

- 1) Орієнтувати працівників на досягнення результату. Заробітна плата та інші грошові виплати мають бути тісно пов'язані з показниками ефективності праці як працівника, його виробничого підрозділу, так і всього підприємства;

- 2) Бути достатньо жорсткими щодо правил призначення грошової винагороди та містити гнучкість реакції на зміни у зовнішній і внутрішній ситуації. Компенсації мають бути і мотивом трудової діяльності, так і засобом управління для керівництва організації;

- 3) Повинно бути забезпечено дієвий механізм інформування працівників про нові правила, зміни в правилах виплати надбавок, премій, бонусів. Також має бути постійний моніторинг ефективності компенсаційних винагород цього пакету;

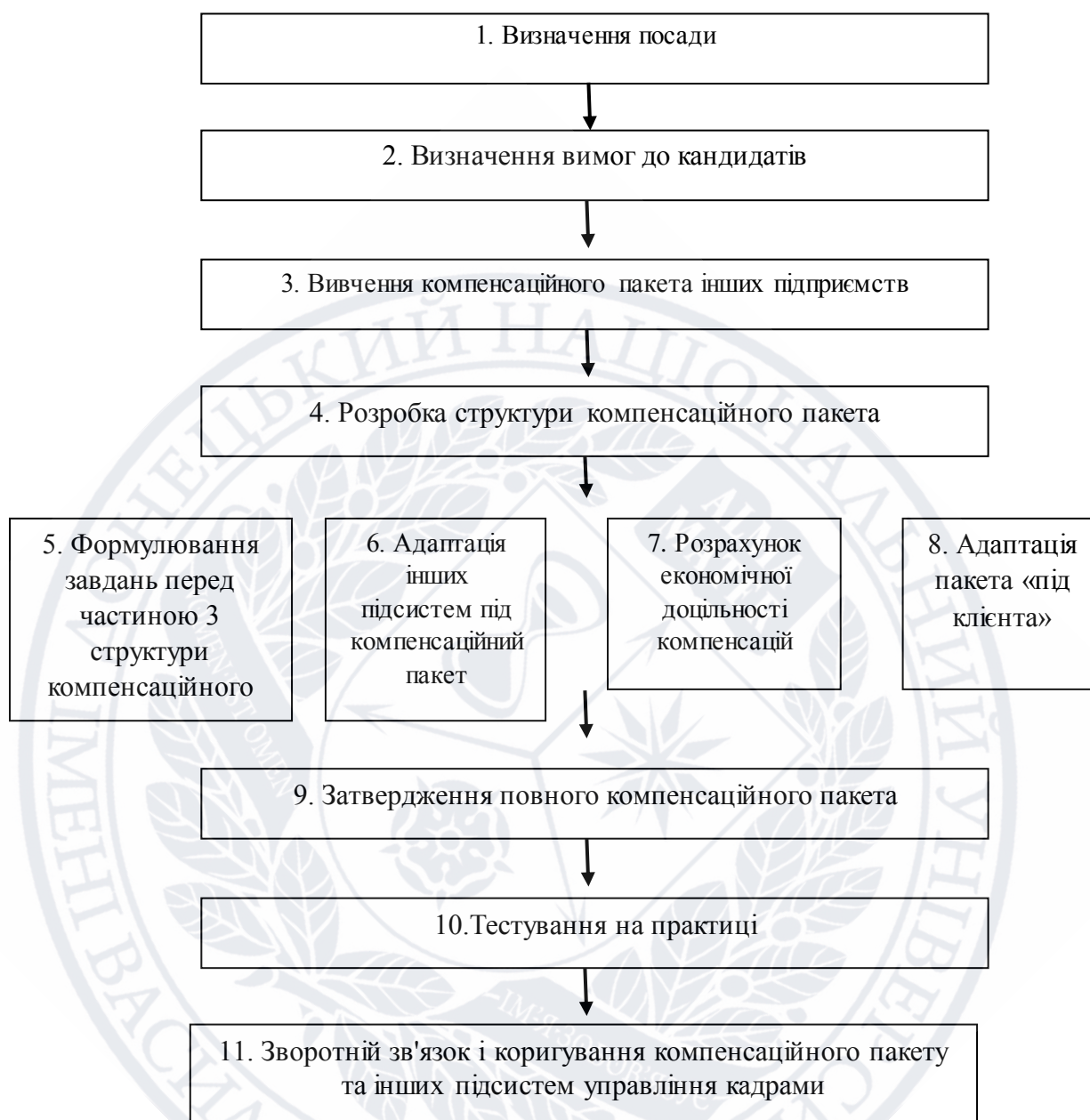


Рисунок 1.4 - Алгоритм побудови оптимального компенсаційного пакета

4) Всі компенсаційні виплати повинні не погіршувати матеріальний стан працівників, але й не бути надмірним тягарем для самого підприємства і його рентабельності, не впливати негативно на конкурентоспроможність [14].

Формування мотиваційного компенсаційного пакету проходить кілька етапів від розроблення до впровадження (рис. 1.5). Етап перший – аналітичний. Спочатку проводиться діагностика проблем підприємства. На основі висновків щодо слабких місць підприємства керівник приймає

управлінські рішення по усуненню проблем та подальшого розвитку підприємства.

Етап другий – проектний. Оцінивши стан мотиваційної компенсаційної політики на підприємстві, виявивши проблеми в її функціонування, розробляється пакет рішень. Ці рішення мають містити алгоритм впровадження компенсаційного пакету в діяльність підприємства та методику такого впровадження [25].



Рисунок 1.5 - Етапи формування компенсаційного пакету в організації

Розроблено автором за даними [12]

Етап третій – підготовчий. Відбувається підготовка організаційних умов для впровадження компенсаційного пакету. До організаційних умов входить: створення відділу, який буде розробляти, впроваджувати в практичну діяльність підприємства обраної технології мотивування персоналу. Призначається керівник цього підрозділу. Для цього вносяться зміни в організаційну структуру фірми.

Етап четвертий – моделюючий. На цьому етапі необхідно обрати підхід до формування компенсаційного пакета. Моделювання відбуватиметься за допомогою використання системи грейдів, що є бальною системою нарахування компенсацій, виплат, бенефісів.

Застосовується поділ персоналу на категорії підрозділів підприємства.

Для цього можуть використовуватися такі його види:

- перший підхід (базовий) – усі працівники користуються однаковим набором пільг і послуг, що входять у «компенсаційний пакет»;
- другий підхід (диференційований) – послуги розподіляються залежно від статусу та категорії працівника;
- третій підхід (накопичувальний) – обсяг послуг поступово збільшується залежно від стажу роботи на підприємстві, посади працівника та інших характеристик;
- четвертий підхід (критеріальний) – співробітники підприємства самі обирають пакет додаткових винагород, які найбільшою мірою відповідають їх особистим потребам;
- п'ятий підхід (комплексний) – включає окремі компоненти чотирьох попередніх.

Етап п'ятий – оціночний. Здійснюється оцінка ефективності соціально-економічного проекту, тобто визначається, чи отримано потрібні заплановані результати від впровадження компенсаційного пакету на підприємстві.

Етап шостий – підсумовуючий. Підведення підсумків впровадження та функціонування компенсаційного пакета включає аналіз і обговорення запланованих та досягнутих результатів, ухвалення управлінських рішень.

Визначається, чи подолато підприємство слабкі сторони і виправило недоліки в управлінні персоналом [16].

Компенсаційний пакет є ефективним механізмом, однак його постійне використання з часом вимагає повернення до першого етапу (моніторингу ситуації на підприємстві) або до другого (якщо будуть виявлені недоліки, які треба усунути).

В сучасних економічних умовах компенсаційний пакет є фактором підняття конкурентоспроможності підприємства. Він дозволяє мотивувати і розвивати працівників, спонукати їх на досягнення завдань місії підприємства. Тому для досягнення ефективності впливу компенсаційного пакета необхідно дотримуватися правил та принципів його формування.

1.3. Зарубіжний досвід формування компенсаційного пакету на підприємствах

Для розвитку економіки України велике значення має зарубіжний досвід. Проблематика мотиваційного впливу на працівників в розвинутих країнах стала на порядку денному ще в середині минулого століття і, зрозуміло, менеджмент має багато корисних розробок. Ці напрацювання вітчизняні фахівці мають ретельно вивчати і переносити на наші реалії, адаптуючи до українських економічних умов.

Досвід зарубіжних країн щодо розробки компенсаційного пакету та мотивації інноваційної активності працівників базується на системі оцінки заслуг працівників. Практика використання оцінки заслуг показує, що контингент працівників, на яких вона поширюється, поступово розширюється. Спочатку оцінка внеску працівника застосовувалася при організації заробітної плати менеджерів і службовців, результати яких важко виразити за допомогою яких-небудь точних показників. Однак у міру об'єктивного зближення змісту праці працівників розумової та фізичної праці відбувається зближення і методів їх оплати. У США оцінку заслуг фахівців

проводить 80% компаній, а робітників - приблизно 50%. В багатьох країнах сформувались свої власні моделі мотивації та формування компенсаційного пакету.

До ментальної концепції мотивації та стимулювання відноситься пріоритет національних форм щодо у сфері праці, не дивлячись на їх явне протиріччя ринковим реальностям (наприклад довічний найм в Японії) [17]. Також Японія застосовує велику кількість стимулів, а саме систему пільг (оплату проїзду, медичні та соціальні пакети, оплату відпочинку тощо). Щодо нематеріальних заходів можна виокремити розважальні заходи, колективний відпочинок тощо.

В США працівники можуть брати участь у вирішенні різних проблем компанії, між працівником та роботодавцем є довіра. У штатах поширеною формою оплати праці є почасова з нормованими завданнями та доповнена різними формами преміювання. На даний час у США хочуть ввести премії вчителям у залежності від успішності їх учнів [18].

У Франції модель мотивації базується на конкуренції. На підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати як, участь у прибутках підприємства, продаж акцій, виплата премій [19].

Центром німецької моделі мотивації праці є людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством.

Дослідники Заходу визначили, що гармонійне поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій являє собою одну з найкращих моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Тарифні ставки працівників і посадові оклади службовців розглядаються у Німеччині як мінімально гарантована винагорода за працю конкретної якості та кількості. Рівень оплати праці персоналу на підприємствах Німеччини залежить від продуктивності та ступеню складності праці,

кваліфікації працівника. За зростання продуктивності праці та індивідуальні досягнення працівникам виплачуються бонуси [20].

Шведська модель ринку праці полягає в активній політиці зайнятості, що проводиться державою. Державні органи приділяють велику увагу підвищенню конкурентоспроможності робочої сили через професійну підготовку та перепідготовку працівників, створення робочих місць як у державному секторі, так і шляхом субсидування приватних компаній, через інформування і профорієнтацію безробітних, виплату допомоги при переїзді до нового місця роботи.

Шведські профспілки не дозволяють господарям низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах щодо переукладання колективних трудових угод загального рівня. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє зростанню рентабельності підприємств. Преміальні виплати у Швеції поділяються на щорічні та «відкладені» не менше ніж на п'ять років, що стимулює персонал до більш продуктивної праці [21].

Розглянувши моделі мотивації деяких країн, можна визначити один фактор що їх об'єднує – це їхня ефективність, про що можна судити по рівню економічного розвитку країн, де вони запроваджені

Також до матеріальних стимулів праці входить заробітна плата, оскільки вона найповніше відображає залежність між результатами праці працівника та його матеріальною винагородою. У Польщі вона становить 405 євро, у Словаччині – 352 €, в Угорщині – 332 €, в Румунії – 179 €. У Великобританії ставки мінімальної погодинної зарплати законодавчо встановлюються для різних категорій працівників. Розмір зарплати залежить від віку працівника.

У 2018 році в Німеччині середня заробітна плата становила 3 771 євро в місяць до сплати податків (брутто). Після вирахування податків (нетто) у німецького працівника залишається в районі 2 302 євро.

Середня зарплата в Південній Кореї в 2018 році становила 33 870 000 вон на рік, що в перерахунку на американську валюту дорівнює 30 495

доларам, щомісяця корейці заробляють в середньому 2 822 500 вон або 2 540 доларів.

Мінімальна заробітна плата в Латвії в 2019 році становить 380 євро. У свою чергу, сусідні країни також підвирили рівень мінімальної зарплати: у Литві – з 290 до 300 €, а в Естонії – з 355 до 390 €. В Україні мінімальна заробітна плата становила в 2019 році 4173 грн.

Також крім матеріального стимулювання потрібно включити і моральне заохочення працівників. У зміст нематеріального стимулювання персоналу повинні бути закладені концепції підвищення якості трудового життя, співучасті працівників у розподіленні прибутків, планування кар'єри, інформованість персоналу. Такі складові нематеріального стимулювання забезпечують подолання дезорганізації свідомості у працівників, відчуття напруженості, образи, зневіри, гніву тощо.

Для України запровадити будь-яку з цих моделей в оригінальному вигляді неможливо. Це залежить не лише від бажання керівництва, але й від економічної ситуації країни, фінансових можливостей підприємства тощо. Найкращим варіантом для нашої країни це запозичити деякі елементи цих моделей мотивації. На мою думку, для України найбільш підходящими є американська, англійська та французька моделі. Це пояснюється тим, що вони поєднують різноманітну кількість мотиваційних важелів і їх легше приміняти на вітчизняних підприємствах.

Японську, шведську та німецьку важко буде використати у вітчизняній практиці, адже українські підприємства не готові до довічного найму робітників, високих соціальних гарантій та погодження зі всіма схожими підприємствами про однакову заробітну плату.

Найпоширеніший метод оцінювання мотивації персоналу є метод аналітичної оцінки, де за основу взята Женеvська схема (Міжнародна конференція оцінки праці у Женеві, 1950). При визначенні переліку витрат на формування та розвиток персоналу враховують рекомендації міжнародної конференції, які пропонують міжнародну стандартну класифікацію вартості

праці, тобто всього того, що включає в себе компенсаційний пакет:

1. Пряму заробітну плату та посадові оклади (плата за відпрацьований час робітником з погодинною оплатою; прогресивні виплати робітникам з погодинною оплатою; виплати премій за понад нормовану роботу, нічні зміни, роботу у вихідні; доплати за відповідальність, за забрудненість, небезпеку та незручності; виплати по системі гарантованої заробітної плати; різні доплати, що розглядаються як пряма зарплата та оклади).

2. Оплата невідпрацьованого часу (щорічна відпустка, інші види оплачуваної відпустки, включаючи відпустку за вислугу років; державні та інші визначені свята; інший оплачуваний час – народження чи смерть членів родини, весілля; вихідна допомога, кінцевий розрахунок, якщо вони не враховуються як витрати на соціальне забезпечення).

3. Преміальні та грошові винагороди (премії у кінці року або сезонні премії, премії з участі у прибутках, додаткові виплати до відпустки зверх відпускних, інші премії та грошові компенсації).

4. Їжа, напої, пальне та інші виплати у натуральній формі.

5. Вартість житла для працівників (вартість житла, що є власністю організації; вартість житла, що не є вартістю організації – дотації, субсидії; інші види вартості житла).

6. Витрати роботодавців на соціальне забезпечення (встановлені законами виплати на соціальне забезпечення – за віком, інвалідність, втрата годувальника, хвороба, материнство, виробнича травма, безробіття багатодітність; виплати по окремим програмам соціального забезпечення та соціальному страхуванню у відповідності з колективним договором, контрактами або необов'язкові: а) прямі компенсаційні виплати у зв'язку з відсутністю на роботі через нещасний випадок, травму; б) інші прямі виплати зайнятим у вигляді соціальних страхових допомог; вартість догляду за хворими та медичного обслуговування; вихідна допомога та кінцевий розрахунок, якщо вони вважаються витратами на соціальне забезпечення)

7. Вартість професійного навчання (включаючи плату за навчання та

інші виплати за послуги інструкторів з боку навчальних закладів, за навчальні матеріали, відшкодування працівникам самостійної сплати за навчання та інше).

8. Вартість культурно - побутового обслуговування: утримання їдальні на підприємстві та інших послуг з харчування; вартість освітніх, культурних, оздоровчих заходів та інших послуг без дотацій, податкових пільг чи внесків, отриманих від державних органів чи працівників; субсидії на кредитування).

9. Вартість праці, що не кваліфікується (витрати на транспортування працівників на роботу та з роботи з ініціативи роботодавця, відшкодування за проїзд; вартість робочого одягу; вартість відновлення здоров'я та інше).

10. Податки, що розглядаються як вартість праці (податки на використання найманої праці і на списковий склад після відшкодування доплат як знижок з боку держави [22]).

Таким чином, одним із основних принципів формування компенсаційного пакету працівників у світі є дотримання справедливості в метою підвищення ефективної праці та відданості працівників.

РОЗДІЛ II

ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА АНАЛІЗ СТРУКТУРИ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Характеристика мотиваційної політики ДП «Електричні системи»

Державне підприємство «Електричні системи» – нове наймасштабніше підприємство з виробництва електрокабельних джгутів для автомобілів європейських заводів.

ДП «Електричні системи» – підприємство з виробництва електроджгутів для автомобільного концерну «Mercedes». Розташоване на території 45-го експериментального механічного заводу в місті Вінниця.

Державний концерн «Укроборонпром» (далі - Концерн) є державним господарським об'єднанням, утвореним відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2010 р. N 1221 "Про утворення Державного концерну "Укроборонпром" (Офіційний вісник України, 2011 р., N 1, ст. 6) [23].

Юридична адреса: Україна, 21007, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Стрілецька, б. 57-Б. Новий завод відкрився в 2017 році у співпраці з американською корпорацією APTIV PLC, міжнародною компанією з виробництва автокомплектуючих [24].

Підприємство було засноване 12 липня 2017 року державним концерном «Укроборонпром». На це було витрачено 10 мільйонів євро інвестицій, створено майже 2 тисячі нових робочих місць та ринкові умови оплати праці. Американська компанія Delphi Corporation стала партнером цього виробничого проекту та вже розмістила перше замовлення. Відповідну Угоду підписали в.о. директора «Електричних систем» Олександр Тищенко та

представник компанії Delphi, виконавчий керівник її європейського підрозділу, Луїш Фігуейредо. В урочистій церемонії відкриття в стінах концерну брав участь генеральний директор «Укроборонпрому» Роман Романов, аташе з питань торгівлі США Мішель Сміт та Голови Вінницької ОДА Валерія Коровія. 18 жовтня 2017 року підприємство виготовило перші комплектуючі [24].

На сьогоднішній день працює 1832 працівника. Організаційна структура підприємства лінійно-функціональна. Головними перевагами лінійно-функціональних структур є: вони дозволяють організувати управління виробничими процесами за лінійною схемою; функціональні підрозділи надають методичну допомогу, готують інформацію, виконують різні управлінські завдання для лінійних керівників; висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій; поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

Недоліки обраної структури: затягненні строки підготовки та прийняття управлінських рішень; інформаційне перевантаження керівників вищих рівнів управління; незабезпеченість скоординованості в роботі функціональних підрозділів. На нашу думку, виробнича та управлінська структури товариства відповідають його потребам, є ефективними.

Результат діяльності підприємства значною мірою залежить від формування системи мотивації персоналу, яка полягає у здійсненні об'єктивної кількісної та якісної оцінки трудової активності працівника і визначенні відповідної винагороди. Винагородження працівника може бути матеріальним і моральним, і задовольняти ті чи інші види потреб, тому його форми і розмір мають відповідати затраченим зусиллям, і лише тоді можна говорити про спонукальні мотиви до подальшої ефективної роботи працівника.

При розробці системи мотивації і стимулювання персоналу підприємству дуже важливо брати до уваги два аспекти: життєвий розвиток організації та трудову типологію персоналу.

На державному підприємстві застосовується погодинно-преміальна система оплати праці для всіх категорій працівників. За погодинно-преміальною системою оплати праці заробіток працівнику нараховується не лише за відпрацьований час, але й за досягнення певних кількісних та якісних показників. Використовується дана система оплата праці, оскільки:

- виробництво здійснюється на конвеєрах із заданим темпом роботи, що ускладнює збільшення виробітку працівником;
- якість продукції є пріоритетом для іноземного замовника;
- збільшення обсягів виробництва не є пріоритетним завданням.

Заробітна плата на ДП «Електричні системи» складається з двох частин:

1. Основна заробітна плата
2. Додаткова заробітна плата.

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

Додаткова заробітна плата охоплює:

- виконання норм відробітку бригадами – премія у розмірі 5% - 25% від посадового окладу.

- якість виготовленої продукції в розмірі 5%-10% від посадового окладу працівника виплачується при відсутності зовнішніх та внутрішніх рекламацій, контрольних звітів від відділу якості з приводу якості виготовленої продукції.

- за умови , якщо працівник працював протягом звітного місяця з виконанням показників ефективності та якості, був присутній усі дні на роботі відповідно до графіку роботи, премія (поточна) може бути збільшена до 10% до посадового окладу;

- доплата за роботу у вечірній час;

- оплата за роботу у нічний час;
- надбавка за вислугу років.

Одним із показників, що вказує на ефективність організації оплати праці є структура фонду оплати праці, що наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура фонду оплати праці штатних працівників на ДП «Електричні системи»

	2017		2018		2019	
	Обсяг, тис, грн	Частка, %	Обсяг, тис, грн	Частка, %	Обсяг, тис, грн	Частка, %
Фонд оплати праці, всього	31680	100	226720	100	2772000	100
Фонд основної заробітної плати	24057,792	75,94	165052,16	72,8	1948716	70,3
Фонд додаткової заробітної плати	7622,208	24,06	61667,84	27,2	823284	29,7
з нього:						
надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів	2756,16	8,7	5673,4413	9,2	159717,1	19,4
премій та винагороди що носять систематичний характер	4023,36	12,7	8818,5011	14,3	125139,17	15,2
виплати, що пов'язані з індексацією заробітної плати	107,712	0,34	462,5088	0,75	5351,346	0,65
оплата за невідпрацьований час	734,976	2,32	1819,2013	2,95	29226,582	3,55
заохочувальні та компенсаційні витрати	—	—	—	—	—	—

Фонд плати праці на ДП «Електричні системи» у 2019 році становив 2772000 тис. грн, що на 62 % перевищило суму у 2018 році (226720 тис.грн). Збільшення фонду оплати праці відбулося через зростання розміру заробітної плати та значне збільшення кількості працівників. В структурі фонду оплати

праці переважає фонд основної заробітної плати, питома вага якого у 2017 році – 75,94%, у 2018 – 72,8%, у 2019 – 70, 3%. Серед виплат із фонду додаткової заробітної плати найбільшу частку займають премії, що носять систематичний характер (12,7% у 2017 році, 14,3% у 2018 році, 14,3 у 2019 році).

Така структура фонду оплати праці прямолінійно впливає на рівень мотивації працівників. З однієї сторони, питома вага постійної частини заробітної плати дає впевненість працівникам в тому, що він отримає винагороду за роботу, та дасть стабільність при даній економічній ситуації. Але з іншої сторони, невелика питома вага змінної частини заробітної плати не здійснює достатньої мотивації .

Застосування лише матеріальної мотивації не дає потрібного результату, так як працівники, окрім фізіологічних потреб мають потреби вищих рівнів. Тому невід’ємною частиною мотивації працівників є нематеріальна мотивація.

До нематеріальних заохочень, які використовуються з метою мотивації працівників належать:

- особисте та публічне визнання та подяка, які виносяться на виробничих нарадах; найкращих працівників відзначають у віснику підприємства; нагородження грамотою;

- запис у трудову книжку про нагородження;

- за сумлінне виконання посадових обов’язків працівник організації може розраховувати на кар’єрне зростання по посаді, підвищення розряду тощо;

- додаткове навчання або підвищення кваліфікації. Кращим працівникам підприємства організація надає можливість пройти стажування за рахунок підприємства у м. Івано-Франківську, Румунії, Польщі;

- включення у громадські комісії та служби;

- з метою покращення мотивації в колективі , фахівці відділу з підбору персоналу з кожним працівником, що звільняється, проводять вихідне

інтерв'ю з метою виявлення та усунення проблем, що виникають в процесі роботи [25].

Значна увага на підприємстві приділяється високій культурі виробництва та якості продукції. В цехах для працівників створені комфортні умови для праці. Температурний режим – 21 градус – влітку забезпечують кондиціонери. А взимку - опалення. Усі працівники в спецодязі та змінному взутті, що свідчить про європейський підхід до організації виробництва.

На "Електричних системах" збережена соціальна інфраструктура. Для потреб персоналу функціонують медпункт і кафе-їдальня. Окрім того, підприємство забезпечує й безкоштовне перевезення працівників. Шість автобусів щодня доправляють людей з Вінницької області. Адміністрація «Електричні системи» активно співпрацює з профспілковим комітетом задля оздоровлення та організації відпочинку персоналу та їх дітей. За бажанням працівників організовуються туристичні поїздки по визначних місцях України. Не забувають тут і про спорт. На підприємстві організовано команду з міні-футболу, яка бореться за призові місця в чемпіонаті області з міні-футболу (додаток А).

Основним інструментом в управлінні мотивацією та стимулюванням персоналу є спілкування між керівниками та працівниками, з метою узгодження цілей та завдань, та кінцева і поетапна оцінка їх виконання і результатів роботи. За результатами оцінки роботи у звітному періоді до працівників застосовуються заходи заохочення. Розуміння внутрішніх механізмів мотивації та стимулювання до інноваційної діяльності дає змогу виробити ефективну політику у сфері трудових відносин, створити умови для тих, хто прагне вдосконалення як своєї роботи, так і діяльності підприємства загалом. Підприємство може стимулювати доплатами за інноваційну діяльність та пропозиції постійного покращення.

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

2.2. Аналіз структури компенсаційного пакету на державному підприємстві

Розглянемо фактори, які можуть і повинні впливати на складові компенсаційного пакету:

- чисельність персоналу підприємства;
- віковий склад персоналу;
- стаж роботи;
- плинність кадрів та інші.

Показник рентабельності продукції на підприємстві «Електричні системи» у 2017 році становив майже 28,7%, у 2018 році - 37,8%, а у 2019 році - 58,1%. Збільшення рентабельності продукції характеризує економічну вигідність продукції, що свідчить про ефективність виробництва, яке з кожним роком збільшувалось.

Показник рентабельності витрат характеризує ефективність поточних витрат підприємства, їхню окупність і величину прибутку, що припадає на одиницю витрат, тобто згідно розрахунків, ефективність поточних витрат підприємства знизилась майже на половину у 2018 році порівняно з 2017 роком, а у 2019 році зросли, більше ніж на 5 %, що є позитивною тенденцією, хоча й не змогли досягнути рівня 2016 року.

Таким чином, господарсько - фінансову діяльність підприємства «Електричні системи» за 2017-2019 рр. у цілому можна оцінити позитивно. Для досліджуваного періоду характерні зростання обсягів виробництва, збільшення середньооблікової чисельності персоналу підприємства, зростання величини отриманого прибутку, все це мало позитивний вплив як на діяльність підприємства в цілому, так і на його економічні результати.

Вважаємо, що зростання загальноекономічних показників характеризують позитивність мотиваційного клімату підприємства, з урахуванням пріоритетності трудового фактору, як провідного чинного підвищення ефективності виробництва у сучасних економічних умовах.

Дані тенденції, на нашу думку, мають позитивно впливати на можливості підприємства «Електричні системи» щодо формування та організації оплати праці робітників підприємства «Електричні системи», мотивуючи їх до високопродуктивної праці.

З метою оцінки показників з праці на підприємстві «Електричні системи» розглянемо структуру працівників. За даними таблиці 2.2 можна зробити висновок, що за аналізований нами період середньооблікова чисельність працівників на підприємстві з кожним роком збільшувалась і становила у 2017 році 261 особу, у 2018 році - 1737 осіб, а у 2019 році – 1832 особи.

Таблиця 2.2 – Структура персоналу підприємства «Електричні системи» за 2017-2019 рр.

Показник	Роки						Відхилення,(-;+) 2019 р. до:			
	2017		2018		2019		2017 р.		2018 р.	
	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %
Жінки	96	36,8	54,7	31,5	721	39,4	625	2,6	174	7,9
Чоловіки	165	63,2	1190	68,5	1111	60,6	946	-2,6	-79	-7,9
Середньооблікова чисельність працівників	261	100	1737	100	1832	100	1571	X	95	X

Різниця між питоною вагою жінок та чоловіків, що працюють на підприємства «Електричні системи» представлена на рисунку 2.10.

В таблиці 2.4 простежуються такі зміни у структурі працюючих на підприємства «Електричні системи»: у 2017 році майже 37% працівників

становили жінки, у наступному році їх питома вага зменшилась на 5,3% і складала 31,5% (54,7 осіб), а у 2019 році питома вага жінок на підприємстві зросла порівняно з попереднім роком майже на 8% і становила 39,4% серед загальної чисельності працюючих [29].

За допомогою таблиці 2.3 визначимо показники руху персоналу на підприємстві «Електричні системи» за 2017-2019 рр.

У 2017 р. на підприємство «Електричні системи» було прийнято 250 осіб, а вибуло 287 осіб, з них за власним бажанням вибуло 283 особи. Отже, коефіцієнт вибуття (109,96%) перевищував коефіцієнт прийняття (95,8%) більш ніж на 14% і коефіцієнт плинності склав 108,43% .

У 2018 р. на підприємство було прийнято 1512 осіб, а чисельність вибулих за цей період становила 1682 особи, з них вибуло за власним бажанням 1677 осіб. Коефіцієнт вибуття та коефіцієнт прийняття порівняно з попереднім періодом знизились і становили 96,83% та 87,05% відповідно. Відбулося зниження і коефіцієнта плинності кадрів, який склав 96,55%.

У 2019 році чисельність прийнятих на роботу працівників становила 1368 осіб, у цей період кількість вибулих сягала позначки 1559 осіб. За власним бажанням вибуло 1558 осіб. За даний період всі три коефіцієнти мали тенденцію до зниження, а саме коефіцієнт з прийняття становив 74,67%, коефіцієнт з вибуття 85,1%, а коефіцієнт плинності склав 85,04%.

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу на підприємстві «Електричні системи» за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення, (-;+) 2019 р. від		Темп росту 2019 р. у % до	
	2017	2018	2019	2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.
Середньооблікова чисельність працівників	261	1737	1832	1571	95	701,92	105,47
Прийнято	250	1512	1368	1118	-144	547,2	90,476
Вибуло усього	287	1682	1559	1272	-123	543,21	92,687
з них: з причин скорочення штатів	4	5	1	-3	-4	25	20
За власним бажанням	283	1677	1558	1275	-119	550,53	92,904

Коефіцієнт з прийняття, %	95,8	87,05	74,67	-21,13	-12,37	X	X
Коефіцієнт з вибуття, %	109,96	96,83	85,10	-24,86	-11,74	X	X
Коефіцієнт плинності, %	109,57	96,55	85,04	-23,39	-11,50	X	X

За даними представленими у таблиці 2.3 на підприємстві у період 2017-2019 років відбулися такі зміни стосовно руху персоналу.

Визначивши показники руху персоналу перейдемо до аналізу продуктивності праці за даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники продуктивності праці підприємства «Електричні системи» за 2017-2019 рр.

Показники	Роки:			Відхилення,(-;+) 2019 р. від:		Темп росту 2019 р. у % до:	
	2017	2018	2019	2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2338	349945	506656	483 269	156 71	2166,4	144,78
Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	261	1737	1832	1 571	95	701,92	105,47
Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн.	89,61	201,47	276,56	186,95	75,09	308,64	137,27

За даними таблиці 2.4 у період 2017-2019 років продуктивність праці одного працівника підприємства «Електричні системи» мала тенденцію до збільшення. У 2017 році цей показник становив 89,61 тис. грн., у наступному році продуктивність праці працівника збільшилась на 111,86 тис. грн. і склала 201,47 тис. грн., а у 2019 році цей показник знову збільшився на 75,09 тис. грн. і становив 276,56 тис. грн. Вплив на розмір показника продуктивності праці працівників мають такі два чинники, як чистий дохід від реалізації продукції та середньооблікова чисельність працівників. На основі зміни цих показників проведемо факторний аналіз продуктивності праці.

Отже, можна зробити загальний висновок, що збільшення середньооблікової чисельності працівників вплинуло на збільшення

чисельності прийнятих та вибулих на підприємстві. Збільшення плинності кадрів впливає на зниження продуктивності праці на підприємстві. За рахунок збільшення виручки на 483 269 тис. грн. продуктивність праці підвищилась на 1 851,6 тис. грн.

$$\Delta\Pi_{\text{чд}} = 1941,21 - 89,61 = 1851,6 \text{ тис. грн.}$$

де $\Delta\Pi_{\text{чд}}$ – зміна продуктивності праці одного працівника під впливом зміни чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.

Отже, за рахунок збільшення середньооблікової чисельності працівників на 1571 осіб, продуктивність праці зменшилась на 1664,65 тис. грн.

$$\Delta\Pi_{\text{ч}} = 276,56 - 1941,21 = -1664,65 \text{ тис. грн.}$$

де $\Delta\Pi_{\text{ч}}$ – зміна продуктивності праці одного працівника під впливом зміни середньооблікової чисельності працівників, тис. грн. (табл 2.5.)

Таблиця 2.5 – Розрахунок впливу чистого доходу на продуктивність праці у 2017 р., 2019 р.

Показник	Роки:		Підстановки	
	2017	2019	I	II
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	23387	506656	506656	506656
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	261	1832	261	1832
Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн.	89,61	276,56	1941,21	276,56

Баланс впливу чинників:

$$\Delta\Pi = \Delta\Pi_{\text{чд}} + \Delta\Pi_{\text{ч}} = 1851,6 + (-1664,65) = 186,95 \text{ тис. грн.};$$

$$\Delta\Pi = \Pi_{2018} - \Pi_{2016} = 276,56 - 89,61 = 186,95 \text{ тис. грн.}$$

Де, $\Delta\Pi$ – зміна продуктивності праці одного працівника під впливом зміни чистого доходу від реалізації продукції та середньооблікової чисельності працівників, тис. грн.

Отже, за рахунок збільшення середньооблікової чисельності персоналу на 1571 осіб продуктивність праці зменшилась на 1664,65 тис. грн., а за рахунок збільшення виручки на 483 269 тис. грн. продуктивність праці підвищилась на 1 851,6 тис. грн. у 2019 р. Розрахувавши вплив

середньооблікової чисельності працівників та чистого доходу від реалізації продукції на продуктивність праці перейдемо до аналізу показників заробітної плати працівників підприємства «Електричні системи» за 2017-2019 роки.

На збільшення розміру середньорічної заробітної плати вплинуло збільшення фонду оплати праці та зростання середньооблікової чисельності працівників. У 2017 році показник середньорічної заробітної плати становив 25,93 тис. грн., у 2018 році цей показник зріс і склав суму у 26,01 тис. грн., а у 2019 році - 26,14 тис. грн. для одного працівника.

Коефіцієнт випередження темпів росту продуктивності праці над темпами росту заробітної плати у проаналізований період мав тенденцію до збільшення і становив у 2017 році – 3,8, у 2018 році – 1,37, а у 2019 році – 2,03. Оскільки коефіцієнт випередження більший одиниці це свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства.

Таким чином господарська діяльність підприємства «Електричні системи» мала позитивні результати протягом 2017-2019 рр. За цей період зросла чисельність персоналу, що в свою чергу збільшило випуск продукції та значно підвищило продуктивність праці.

Виходячи з попереднього аналізу факторів, що впливають на компенсаційний пакет, ми зробили наступні висновки:

- чисельність персоналу – з кожним роком зростає, штат повністю неуккомплектований, вагова недостача кадрів;
- стаж роботи працівників – невеликий, так як підприємство засноване лише 3 роки тому;
- плинність кадрів – високий показник, відбувається постійна текучість кадрів

Але при цьому існує ще багато проблем фінансових, організаційних, кадрових тож розглянемо структуру існуючого компенсаційного пакету ДП «Електричні системи» (рис. 2.1).

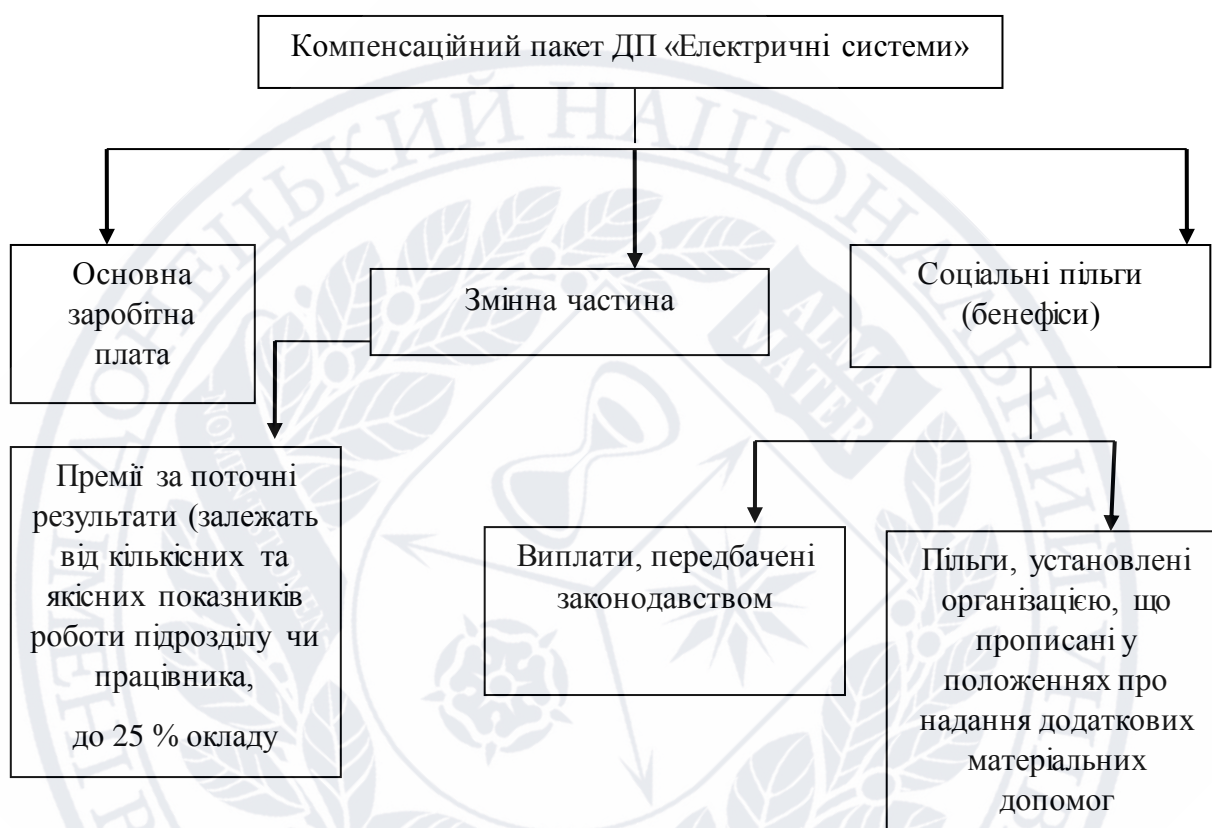


Рисунок 2.1 - Структура компенсаційного пакету ДП «Електричні системи»

Отже, структура компенсаційного пакету, як і повинна, включає дві основні складові: матеріальну та нематеріальну мотивацію. Для того, щоб визначити чи повноцінно забезпечує вона свою основну функцію, чи спонукає працівників до підвищення продуктивності праці, покращенню якості роботи, а також чи враховує індивідуальні особливості і потреби працівників вважаємо за доцільне провести оцінювання ефективності стимулювання персоналу підприємства.

2.3. Оцінювання ефективності системи матеріального та нематеріального заохочення персоналу ДП «Електричні системи»

Задоволеність працею - це відчуття збалансованості вимог персоналу до змісту, характеру та умовам праці. Відрізняють цілий ряд конкретних значень задоволеності працею, що відображає її роль, функції, наслідки на підприємстві та в управлінні. Задоволеність працею може бути визначена із двох позицій - як результат і як процес. Задоволеність як результат характеризує кінцевий стан, що виникає внаслідок праці.

Інший підхід - це визначення задоволеності працівника як певного психологічного процесу, у результаті якого у працівника формується певна загальна оцінка. Відповідно до даного підходу задоволеність працівника - це:

- оцінка, яка вказує, що досвід є позитивним, як і очікувався;
- оцінка того, що обрана альтернатива праці узгоджується з попередніми очікуваннями;
- реакція працівника на розбіжності між попередніми очікуваннями та реальним уявленням про працю.

Одна з методик, яка дозволяє відстежити зміни в поведінці та мотивації працівників, а також на їх зміни,- визначення індексу задоволеності персоналу (ступінь збігу бажань працівників з отриманими благами, що надаються підприємствам де вони працюють [41].

Послідовність проведення оцінки задоволеності персоналу підприємства «Електричні системи»: визначення цілей оцінки; розробка опитувального листа; оповіщення персоналу і проведення анкетування; розрахунок індексу.

Оцінка проводиться шляхом анкетування персоналу за допомогою спеціального розробленого опитувального листа. Зразок опитувального листа для дослідження рівня задоволеності персоналу підприємства «Електричні системи» представлений у таблиці 2.6.

На підприємстві була створена комісія та було опитано 100 працівників підприємства «Електричні системи» у 2019 р. В опитувальному листі нами було запропоновано наступні групи факторів, що впливають на рівень задоволеністю працівників підприємства «Електричні системи»:

- стратегія підприємства;
- умови праці;
- корпоративна культура.

Таблиця 2.6 – Опитувальний лист

Питання	Ваша думка						
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
Стратегія підприємства							
Я впевнений, що наше підприємство – лідер ринку							
Я розумію та приймаю стратегію підприємства							
Керівництво підприємства робить все, що заявляє							
Я вірю в світле майбутнє підприємства							
Корпоративна культура							
Встановлює міжособистісні відносини між працівниками							
Не маю ніякого відношення							
Я неформальний лідер							
Я приймаю участь у будь-яких заходах, спрямованих на Відпочинок							
Умови праці							
Я відчуваю дискомфорт при роботі							
Атестація робочих місць проводиться за графіком							
Я задоволений умовами праці на підприємстві							
Умови праці потребують покращення							

Шкала оцінок, що була використана за даною методикою, виглядає наступним чином:

- 3 бали – «зовсім не згодний»;
- 2 бали – «не згодний»;
- 1 бал - «скоріше не згодний, ніж згодний»;
- 0 балів – «нейтральне відношення/важко відповісти»;
- 1 бал – «скоріш згодний, чим не згодний»;
- 2 бали- «згодний»;
- 3 бали – «повністю згодний».

Результати анкетування зведені у загальні таблиці (табл. 2.7, 2.8, 2.9.).

За результатами таблиці 2.7 на твердження «Я впевнений, що наше підприємство – лідер ринку» – найбільша кількість опитуваних дали відповідь що впевненні та повністю впевнені у висловлюванні.

Таблиця 2.7 – Зведена таблиця результатів оцінки стратегії підприємства працівниками підприємства «Електричні системи» у 2019 р.

Питання	Ваша думка (осіб)						
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
Я впевнений, що наше підприємство – лідер ринку	2	1	1	1	3	5	4
Я розумію та приймаю стратегію підприємства	3	4	3	5	5	6	8
Керівництво підприємства робить все, що заявляє	2	3	3	6	5	7	1
Я вірю в світле майбутнє підприємства	2	2	3	3	6	5	1

Також із розумінням та прийняттям стратегії підприємства погодилася більша частина опитуваних працівників. Можна зробити висновок що все таки, керівництво виконує свої обіцянки, але лише на 50-60%, та все ж, незважаючи на неоднозначні відповіді, багато працівників вірить у світле майбутнє ДП «Електричні системи».

Таблиця 2.8 – Зведена таблиця результатів оцінки корпоративної культури працівниками підприємства «Електричні системи» у 2019 р.

Питання	Ваша думка (осіб)						
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
Встановлює міжособистісні відносини між працівникам	2	2	3	1	7	4	5
Не маю ніякого відношення	2	3	2	4	4	5	5
Я неформальний лідер	1	5	4	3	4	4	4
Я приймаю участь у будь-яких заходах, спрямованих на відпочинок	2	2	3	2	4	6	5

За результатами таблиці 2.8, рівень корпоративної культури знаходиться в неналежному стані, чимало осіб відчувають свою

приналежність до підприємства (17 осіб), але і багато тих хто не має відношення до корпоративної культури (18 осіб).

Таблиця 2.9 – Зведена таблиця результатів оцінки умов праці працівниками підприємства «Електричні системи» у 2019 р.

Питання	Ваша думка (осіб)						
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
Я відчуваю дискомфорт при роботі	2	1	1	1	3	5	4
Атестація робочих місць проводиться за графіком	2	3	3	6	5	7	1
Я задоволений умовами праці на підприємстві	3	4	3	5	5	6	8
Умови праці потребують покращення	2	2	3	3	6	5	1

Згідно використаного нами методу індекс задоволеності розрахуємо по черзі кожному фактору за черзі кожному фактору за формулою:

$$X = \frac{(-3) * a + (-2) * b + c + 0 + d + 1 + e + 2 + f + 3 + g}{3 + N} * 100\% \quad (2.1)$$

де N – кількість учасників опитування

$$N = a + b + c + d + e + f + g$$

Таким чином, для того щоб розрахувати індекс задоволеності по кожному фактору, необхідно чисельне значення шкали по кожному рівню помножити на кількість тих працівників, котрі вибрали даний рівень, потім розділити на показник максимально можливого рівня задоволеності. Після розрахунків індексів задоволеності визначається середній індекс по групі (табл. 2.10, 2.11, 2.12.)

Отже, за фактором «стратегія підприємства» найбільша частка індексу задоволеності відповідає твердженню про те що підприємство «Електричні системи» – лідер ринку, що є непоганим результатом. Проте, на думку

працівників, найменший показник задоволеності через те, що керівництво не виконує свої обіцянки повною мірою.

Таблиця 2.10 – Індекс задоволеності працівниками підприємства «Електричні системи» у 2019 році за фактором «стратегія підприємства»

Питання	Ваша думка (осіб)							Індекс задоволеності, %
	- 3	-2	-1	0	1	2	3	
Я впевнений, що наше підприємство – лідер ринку	2	1	1	1	3	5	4	31,25
Я розумію та приймаю стратегію підприємства	3	4	3	5	5	6	8	26,47
Керівництво підприємства робить все, що заявляє	2	3	3	6	5	7	1	16,05
Я вірю в світле майбутнє підприємства	2	2	3	3	6	5	1	18,18

За фактором «корпоративна культура» більший індекс задоволеності працівників у поняттях неформального лідерства, з однієї сторони це досить добре, що працівники відчують свою потребу та значущість, а з іншої, відчувається мало перспектив для таких людей.

Таблиця 2.11 – Індекс задоволеності по фактору «корпоративна культура» працівниками на підприємства «Електричні системи» у 2019 р.

Питання	Ваша думка							Індекс задоволеності, %
	- 3	-2	-1	0	1	2	3	
Встановлює міжособистісні відносини між працівниками	2	2	3	1	7	4	5	95,83
Не маю ніякого відношення	2	3	2	4	4	5	5	76
Я неформальний лідер	1	5	4	3	4	4	4	100
Я приймаю участь у будь-яких заходах, спрямованих на відпочинок	2	2	3	2	4	6	5	100

Менша частка працівників відносяться до тих, хто «не має ніякого відношення» до корпоративної культури, проте сам показник не є досить позитивним.

Таблиця 2.12 – Розрахунок індексу задоволеності по групі умов праці працівниками на підприємства «Електричні системи» у 2019 році

Питання	Ваша думка							Індекс задоволеності, %
	- 3	-2	-1	0	1	2	3	
Я відчуваю дискомфорт при роботі	2	1	1	1	3	5	4	35,30
Атестація робочих місць проводиться за Графіком	2	3	3	6	5	7	1	16,05
Я задоволений умовами праці на Підприємстві	3	4	3	5	5	6	8	26,47
Умови праці потребують покращення	2	2	3	3	6	5	1	18,18

Попередні результати зведемо у таблицю по загальному індексу задоволеності працівників (табл.2.13), яка розраховується як середнє арифметичне по всіх групах факторів.

Таблиця 2.13 – Зведена таблиця за групами факторів, за якими проводилося дослідження рівня задоволеності персоналу підприємства «Електричні системи» у 2019 р.

Група факторів	Індекс задоволеності, %
Стратегія підприємства	30,65
Корпоративна культура	124
Умови праці	32
Загальний індекс задоволеності персоналу	62,22

Отже, загальний Ізп дорівнює 62,22 %, що дозволяє зробити висновок, за запропонованими нами факторами у 2019 р. більша половина персоналу підприємства «Електричні системи» відчуває задоволення. Однак, на нашу думку, підсумковий коефіцієнт має недостатню величину, щоб можна було б стверджувати про загальне задоволення персоналу. Використана нами методика визначення задоволеності персоналу є універсальною та легко

може бути впроваджена у практику кадрових служб підприємства «Електричні системи» з метою дослідження задоволеності певними сторонами трудового життя працівників.

РОЗДІЛ III

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ НА ДП «ЕЛЕКТРИЧНІ СИСТЕМИ»

3.1. Пропозиції щодо поліпшення використання компенсаційного пакету на підприємстві

Для того, щоб компенсаційний пакет дійсно виконував найважливішу свою функцію і мав успіх, в організації необхідно створити таку атмосферу, щоб колектив працював як єдина система, як єдиний механізм, щоб всі «гвинтики та гаєчки» працювали взаємоузгоджено. І компенсаційний пакет, в свою чергу, повинен бути гнучким і досконалим для тієї сфери, в якій працює підприємство. Він повинен бути розроблений і затверджений колективом.

Проведене нами дослідження дозволило зробити висновок, що визначити ефективність нематеріальної мотивації складно. Не всі витрати вимірні, та й інформація про результативність від, морального заохочення, похвали, уваги в методичній літературі відсутня.

Досвід підприємства «Електричні системи» дозволяє зробити висновок, що дошки пошани та подібні їм інструменти визнання – досить ефективні в роботі з персоналом. Механізм роботи такого публічного визнання заслуг співробітника дуже простий. Є дві зв'язані між собою складові мотивації – матеріальна й моральна. До того ж для багатьох важливо, щоб про їхній трудовий внесок у спільну справу знали, і не тільки безпосередні керівники й колеги. Досвід передових світових компаній всіх країн світу дає право стверджувати, що конкурентоспроможними можуть бути ті підприємства, котрі розвиваються за соціотехнічними системами, об'єднуючи воєдино технічний та людський фактори.

Також можна запропонувати, для вирішення проблем з нематеріальною мотивацією розроблення та впровадження методики компенсацій структурних підрозділів на основі досягнутої результативності відповідно до вирішення стратегічних та поточних завдань. Або ж, наприклад, використати принцип «кафетерію», виходячи з наших проблем і побажань працівників зобразимо його у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Соціальні пільги за принципом «кафетерію»

Меню №1	Меню №2	Меню №3
Додаткові часи відпочинку	Додаткова оплата лікування	Медичне страхування
Оплата проїзду на роботу	Оплата навчання свого чи дитини	Оплата занять у басейні
Оплата літньої путівки для дитини	Оплата власної путівки (у розмірі окладу)	Оплата санаторної путівки

Таким чином, це може значно підвищити мотивацію працівників підприємства. При цьому значних фінансових затрат для підприємства можна уникнути, оскільки можна укласти підприємству договори з державними установами у наданні послуг на пільгових умовах чи бартером (всі користуються сантехнікою, потребують ремонту електромереж, і прибирання території).

Не дивлячись на складність сучасних економічних умов і орієнтацію працівників підприємства «Електричні системи» на матеріальну мотивацію, керівництву підприємств слід враховувати, що з підвищенням кваліфікаційного рівня підвищуються орієнтації працівників на самовдосконалення, самореалізації, творчості і так далі. Також в системі мотивації певний інтерес необхідно приділити чинникам регулювання трудової поведінки, шляхом усунення незадоволеності розчарування (умови праці, конфліктні ситуації).

Створюючи нову соціально-економічну формацію на підприємстві «Електричні системи», увагу необхідно зосереджувати на важливих аспектах мотивації трудової діяльності.

По-перше, якісні результати праці безперечно залежатимуть від самомотивації робітника. Під самомотивацією підприємство повинно розуміти усвідомлення індивідом внутрішніх прагнень і бажань до певного виду діяльності.

Також необхідно надавати працівникам можливість отримувати задоволення в процесі виконання роботи, пишатися своєю працею, всебічно сприяти самовдосконаленню трудового процесу. Праця не може бути якісною без самомотивації. Один із шляхів до ефективної самомотивації - це праця в колективі, оскільки робота в групі найбільше впливає на самомотивацію. Люди за своєю природою соціальні, вони хочуть бути корисними своїм співробітникам, прагнуть визнання, поваги з боку колег та мріють про творче ставлення до своєї праці. Задача керівників - створити такі моральні цінності, взаємини та клімат у колективі, які спонукатимуть до якісних кінцевих результатів трудової діяльності та їх поліпшення.

Для того, щоб визначити найголовніші потреби працівника в роботі було запропоновано заповнити анкету. За даними, отриманими у результаті опитування працівників підприємства «Електричні системи» за допомогою даної анкети з дослідження потреб та ціннісних орієнтацій працівника, ми можемо зобразити графік їх розподілу між респондентами, що приймали участь в опитуванні.

Аналіз анкетного дослідження розглянемо за допомогою графіку, що розміщений на рис. 3.1 потреб та ціннісних орієнтацій працівника на підприємства «Електричні системи» у 2019 р. [41].

З даного графіку ми можемо зробити загальний висновок, що з 100 опитуваних працівників 40 осіб відмітили, що найголовнішим з переліченого, є стабільне отримання заробітної плати. На другому місці: гарантії пенсійного забезпечення, гарантії зайнятості на даному підприємстві,

гарантована оплата тимчасової непрацездатності, 35 працівників сказали «так» цим факторам мотивації. Третє місце посіли такі фактори: винагорода за вислугу років, за підсумками роботи за рік, гарантії соціального характеру (оплачувана відпустка в 28 календарних днів), чи гарантований кар'єрний ріст, корпоративні заходи, спрямовані на зміцнення соціального клімату в колективі, відчуття своєї корисності колективу та підприємству (25 осіб відмітили саме ці відповіді).

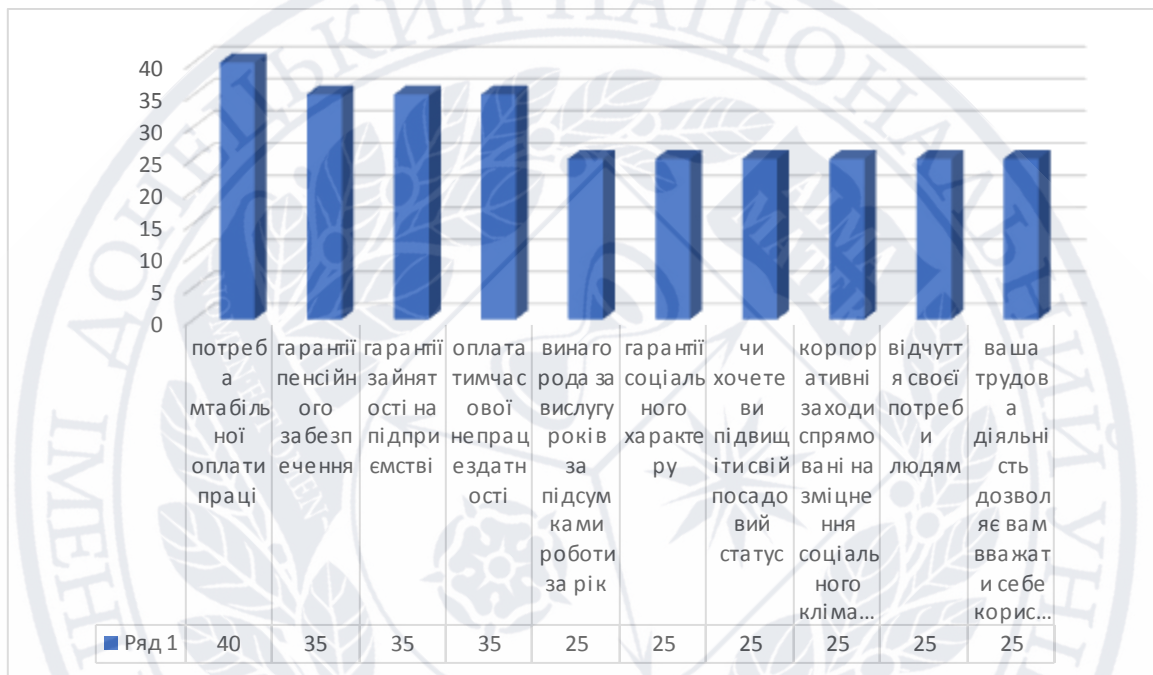


Рисунок 3.1 - Потреби та ціннісні орієнтації працівника на підприємстві «Електричні системи»

Головною передумовою реалізації мотиваційної політики на підприємства «Електричні системи» є створення відповідних соціально-економічних умов праці, формування іміджу "платності", взаємної поваги у відносинах роботодавець-працівник, що сприятиме підвищенню рівня мотивації найманих працівників. Система мотивації трудової діяльності має включати складові, які у разі правильного і своєчасного застосування забезпечать ефективність функціонування підприємства.

Це має сприяти підвищенню прагнення в працівників мотивації працювати на підприємстві «Електричні системи». Такі заходи вкрай необхідні вже сьогодні, бо інтенсивне “вимивання” кваліфікованих кадрів, спричинило ситуацію близьку до критичної.

Слід відмітити, необхідною умовою функціонування підприємства є еквівалент відтворення життєвих потреб найманих працівників, який повинен бути лише позитивним. Для підвищення ефективності системи мотивації праці, оплата праці повинна бути у відповідності до еквівалента відтворення життєвих потреб, серед яких пріоритетне значення набувають очікувані реальні доходи, премії за виробничі результати, заохочення та компенсаційні виплати, натуральна оплата, доходи від власності.

Обов'язково слід пам'ятати, що зростання продуктивності праці на підприємствах пов'язане, в першу чергу, з особистими якостями керівника, вмінням працювати у колективі, управляти. Сучасним менеджерам слід створювати такі умови праці, які б задовольняли потреби працівників, ініціюючи поведінку, спрямовану на досягнення як найвищого результату їхньої діяльності.

Систему мотивації ефективної трудової діяльності на підприємстві «Електричні системи» доцільно створити на таких засадах:

- забезпечення усім категоріям працівників оплати відповідно до кінцевих результатів праці, з урахуванням кількості та якості виробленої продукції;
- визнання внеску кожного працівника в успіх підприємства шляхом застосування різних форм матеріального та морального стимулювання;
- надання можливості підвищення кваліфікації та навчання; використання результатів праці як основного критерію для підвищення на службі та гарантії зайнятості;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- створення безпечних умов праці, охорони здоров'я з використанням відповідних професійних послуг.

На наш погляд, служба управління персоналом досліджуваного підприємства має запрошувати на роботу активних творчих робітників. Також ми пропонуємо застосовувати одночасно всі можливі засоби матеріального і нематеріального стимулювання продуктивної праці, а саме:

- передбачати заохочення за конкретні показники, на які працівники роблять безпосередній вплив і які найбільше повно характеризують участь кожного працівника в рішенні завдань;
- встановлювати засоби заохочення за успіхи в праці так, щоб за більш високі досягнення застосовувати більш значимі заходи заохочення;
- забезпечувати впевненість у тім, що за умови виконання прийнятих підвищених зобов'язань учасники будуть заохочені відповідно до досягнутих результатів;
- підсилювати зацікавленість кожного працівника в постійному поліпшенні його виробничих показників;
- враховувати зростаючу суспільно-політичну активність і професійну майстерність, стійкість високих результатів у праці;
- не припускати знецінювання матеріальних і моральних стимулів [44].

Таким чином, мотиваційну систему трудової діяльності підприємства «Електричні системи», необхідно доповнювати впровадженням цілого ряду мотиваційних заходів. Адже мало мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавлювати їх ефективно реалізовувати свій потенціал.

Але, для ефективного застосування моральних стимулів, на наш погляд на підприємстві «Електричні системи» необхідно негайно забезпечити:

- наявність положення про порядок морального заохочення й довести його працівниками;
- ширше використати різноманітні форми морального заохочення в інтересах розвитку творчої ініціативи та активності;
- моральне заохочення підкріплювати засобами матеріального стимулювання, забезпечити правильну взаємодію матеріальних і моральних

стимулів, безупинно їх удосконалювати відповідно до нових завдань, зміною в змісті, організації та умовах праці;

- про кожне моральне заохочення працівника широко інформувати трудовий колектив;

- вручати нагороди й повідомляти подяки в урочистій обстановці; розвивати нові форми заохочення і установлювати строгу моральну відповідальність кожного працівника за доручену справу [43].

Отже, при формуванні системи мотивації праці персоналу підприємства «Електричні системи» слід враховувати й те, що на підприємстві повинна бути спеціальна програма переходу до нових форм організації праці, яка б враховувала кризові умови.

3.2.Оцінка ефективності запропонованих заходів, спрямованих на підвищення стимулювання праці персоналу ДП «Електричні системи»

Першим внутрішньовиробничим резервом підвищення ефективності мотиваційних заходів є зменшення втрат робочого часу. В підприємстві «Електричні системи» у 2019 році фонд робочого часу склав 3696396 люд-год., а втрати робочого часу склали 303025 люд-год., з яких 3648 люд-год. – це неявки з дозволу адміністрації та 73984 люд-год. тимчасова непрацездатність. Розрахуємо можливе збільшення обсягу виробництва за рахунок скорочення втрат робочого часу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Розрахунок збільшення обсягу виробництва за рахунок скорочення втрат робочого часу

№ п/п	Показники	Сума
1.	Об'єм виробництва продукції у 2019 році, тис. грн.	506565
2.	Відпрацьовано люд.-год.	3696396
3.	Вироблено на 1 люд. год. (в грн.)	13,7
4.	Втрати робочого часу, люд.-год.	303025
5.	у тому числі з дозволу адміністрації, люд.-год.	3648
6.	Резерв виробництва продукції за рахунок ліквідації втрат робочого часу, грн.	22118

7.	у тому числі, з дозволу адміністрації, грн.	49977,6
----	---	---------

Аналізуючи дані таблиці 3.2, ми можемо сказати, що на підприємстві за рахунок ліквідації усіх втрат робочого часу є можливість збільшення обсягу виробництва на 22118 грн., а ліквідуючи неявки з дозволу адміністрації (неповний робочий день, тиждень) – на 49977,6 грн., що досить суттєво для збільшення економічного результату діяльності підприємства.

Працівники, які працюють по найму одержують в обмін за свою працю матеріальну винагороду від організації. Ця винагорода називається компенсацією, але, крім компенсаційної функції матеріальна допомога, сьогодні, є також і важливим важелем впливу на продуктивність праці і може застосовуватись як матеріальний стимул.

Саме матеріальна винагорода чи компенсація працівників грає винятково важливу роль у залученні, мотивуванні продуктивності праці і збереженні в організації необхідної їй робочої сили в умовах кризи.

Найважливішим моментом є те, що компенсаційний пакет забезпечує високу конкурентоспроможність. В узагальненому вигляді зміст конкурентного пакета можна представити як сукупність чотирьох блоків: забезпечення здоров'я; розвиток корпоративної культури; навчання, підвищення кваліфікації; відпочинок та розваги; мотивація праці.

Компенсації виконують декілька функцій, головна з яких - залучення кваліфікованих працівників в організацію. Серед інших функцій компенсацій можна відзначити наступні:

- утримання співробітників в компанії;
- стимулювання професійних досягнень співробітників; оптимізація витрат на управління персоналом; адміністративна дія на працівників.

Компенсації є одним з найважливіших елементів системи мотивації персоналу підприємства. Найпоширеніші елементи компенсаційного пакету наступні:

- додаткові витрати на відрядження; додаткова оплата наднормових;

- представницькі витрати (оплата бізнес-ланчів, презентаційних заходів, витрати на підтримку «показного» зовнішнього вигляду співробітника і то му подібне);

- додаткові відпустки; виплата оздоровчих;
- оплата вчення і професійної перепідготовки;
- доплата «за знання» (стимулювання прагнення працівника до підвищення кваліфікації);
- доплата за стаж роботи в організації;
- різні бонуси (% від окладу в кінці року або кварталу);
- оплата заходів з приводу свят і днів народження співробітників;
- медичне страхування;
- страхування життя;
- страхування автомобіля (рідше оплата ремонту за фактом аварії);
- оплата вчення дітей;
- знижки на продукцію, що випускається підприємством; безпроцентні кредити;
- службові автомобілі, мобільний зв'язок; передача акцій у володіння;
- сприяння в працевлаштуванні при звільненні [45].

До складу соціального пакета включають як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, надання яких здійснюється роботодавцем за власною ініціативою.

При цьому базовий соціальний пакет або передбачені законодавством гарантії працівнику охоплюють:

- забезпечення необхідних для виконання роботи праці, передбачених законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін;
- загальнообов'язкове державне соціальне страхування;
- виплата в повному розмірі належної працівнику заробітної плати [46].

Виходячи з функцій соціального пакета, в його складі також можна виокремити мотиваційний пакет, що, в свою чергу, поєднує в собі конкурентний та компенсаційний пакети.

Мотиваційний пакет може бути визначений як матеріальні блага, що надаються роботодавцем працівнику понад гарантії, передбачені законодавством. Він включає зокрема такі елементи, як недержавне пенсійне страхування, страхування життя та здоров'я від нещасного випадку, добровільне медичне страхування працівників та членів їх сімей.

За допомогою компенсаційного пакета можна:

- контролювати плинність кадрів; збільшувати вмотивованість персоналу;
- збільшувати показники продуктивності праці; залучати до компанії потрібних працівників;
- забезпечувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
- створювати позитивний імідж компанії на ринку [48].

Компенсаційний пакет охоплює відшкодування особистих витрат, пов'язаних з роботою (на мобільний зв'язок, транспорт, оренду або придбання житла в іншому місті та ін.). наведена класифікація ґрунтується на принципі добровільності, обов'язковості надання матеріальних благ працівнику понад розмір належної йому основної заробітної плати, а також за ознакою доповнення до основної заробітної плати або відшкодування особистих витрат.

Виходячи з визначеної структури соціального пакета, він виконує принаймні три функції: гарантійну, мотиваційну та компенсаторну. Реалізація цих функцій має забезпечити досягнення основної мети – збалансувати індивідуальні потреби працівника зі стратегічними потребами компанії. Відтак соціальний пакет (його компоненти та величина) є потужним інструментом впливу на індивідуальну та організаційну

ефективність, тривалість і успішність трудових відносин між працівником та роботодавцем.

Умови надання працівнику соціального пакета повинні бути досягнені впродовж визначеного ним стажу роботи на підприємстві, наявністю взаємозв'язку між стажем роботи, займаною посадою (кваліфікаційним розрядом) та кількістю матеріальних благ, що входять до соціального пакета. Працівникам з невисоким доходом роботодавець може надавати «базовий» соціальний пакет. У подальшому, в міру кар'єрного зростання працівника та рівня його доходу, часткова участь роботодавця у формуванні соціального пакета може зменшуватися [47].

Виходячи з наявної статистики, в США соціальний пакет становить 40-50% базової заробітної плати. Основний вартісний обсяг соціального пакета в країнах Заходу – до 50% - припадає на різні види страхування, головними серед яких є медичне страхування працівників. Обов'язковим для більшості американських і європейських компаній є два типи соціальних програм – медичного страхування і пенсійних. Їх виконання призвело до того, що витрати компаній на соціальні виплати за останні п'ять років збільшились удвічі та становлять до 15% трат на персонал [49].

Поширення практики використання роботодавцями соціального пакета в Україні та на підприємствах сприятиме формуванню сучасного, конкурентного ринку праці, створенню та розвитку засад корпоративної культури в суспільстві, підвищенню конкурентоспроможності національної робочої сили. Крім того системи соціальних пільг і гарантій в інструмент залучення, управління мотивацією та формування лояльності працівників матиме позитивне значення для внутрішньої стабільності та зовнішньої привабливості компанії як роботодавця.

В свою чергу, запровадження соціального пакета в умовах кризи стане наслідком створення умов для розвитку послуг, що формують його зміст, зокрема у сфері добровільного страхування (медичного, пенсійного тощо). З другого боку, гнучке застосування страхових програм з урахуванням

індивідуальних потреб працівників створюватиме передумови для підвищення ефективності виробництва, наприклад, шляхом мінімізації втрат, пов'язаних із захворюваністю працівників, оптимізації показників руху робочої сили тощо.

На нашу думку, при формуванні компенсаційного пакета на підприємстві «Електричні системи», потрібно враховувати індивідуальні потреби працівників. Індивідуальний підхід до визначення складу компенсаційного пакета допомагає ефективно мотивувати працівників.

Завдання роботодавця - розробити таку систему, яка надасть можливість запровадити єдиний стандарт підходу до соціального пакета, підвищити рівень послуг, які надаються працівнику, та, разом з цим, створити умови для оптимізації витрат підприємства на соціальні цілі. При цьому однією з основних умов ефективності управління соціальним пакетом є відповідність загальним стратегічним цілям підприємства, його корпоративній культурі та політиці управління персоналом [43].

Компенсація може робити прямо протилежний вплив на працівників - мотивуючий і демотивуючий. Неефективна система стимулювання може викликати в працівників незадоволеність (як розміром, так і способами визначення і розподілу винагороди), що спричиняє зниження продуктивності праці, падіння якості, порушення дисципліни. Незадоволені компенсацією працівники можуть вступити у відкритий конфлікт із керівниками організації, припинити роботу, організувати страйк чи залишити організацію.

З іншого боку, ефективна система компенсації стимулює продуктивність працівників, направляє їхню діяльність у потрібне для підприємства русло, тобто підвищує ефективність використання людських ресурсів. Основне значення системи компенсації полягає в тому, щоб стимулювати виробниче поведіння працівників, направивши його на досягнення стратегічних задач, що стоять перед нею, іншими словами, з'єднати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними задачами підприємства. Ця ключова установка визначає мету системи компенсації [50].

Підприємства конкурують між собою на ринку праці, прагнучи залучити тих фахівців, що їм необхідні для досягнення стратегічних задач. З огляду на цю проблему система компенсації повинна бути конкурентоздатною стосовно до тієї категорії працівників, що необхідні підприємству. Коли винагорода на підприємстві не відповідає тому, що пропонує ринок праці, співробітники можуть залишити його.

Щоб уникнути втрати працівників (на професійне навчання і розвиток яких підприємство уже витратило час та визначені кошти), які є коштовним ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентоздатність системи мотивації та стимулювання. Винагорода повинна орієнтувати працівників на ті дії, що необхідні для підприємства. Продуктивність, творчість, досвід, відданість філософії компанії повинні заохочуватися через систему компенсації. Продумана система компенсації дозволить підприємству контролювати й ефективно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних працівників. Оскільки витрати на робочу силу є основною статтею витрат для загального успіху підприємства.

Система компенсації повинна бути, з одного боку, прозора і зрозуміла кожному співробітнику підприємства (в іншому випадку вона може викликати неадекватну реакцію персоналу і спричинити не ті дії, які вона була покликана стимулювати), а з іншого боку - проста для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування. Чітко представлені цілі в сфері компенсації дає керівнику підприємства можливість розробити ефективну систему, що відповідає реальним потребам підприємства, а також оцінювати її функціонування і вносити необхідні корективи.

Широкого розповсюдження набуває система колективного страхування працівників. Колективне страхування - це метод надання визначених послуг (медичне обслуговування, виплати допомоги у випадку смерті чи каліцтва і т.ін.) на основі розподілу ризику між групою учасників (і нею).

При формуванні компенсаційного пакету в умовах кризи підприємство повинно враховувати свої фінансові можливості і аналогічні пропозиції конкурентів. Обов'язкове правило: пакет має бути розроблений з врахуванням індивідуальних особливостей і потреб працівника. Крім того, він має бути складений так, щоб орієнтувати співробітника на досягнення успіхів в роботі, враховувати особистий вклад в загальну справу, а не просто бути привабливим в очах працівників. Ще одне правило: обов'язкове дотримання принципу соціальної справедливості. Наприклад, кожен співробітник повинен мати можливість додаткового вчення, але програма вчення різна по рівню і вартості залежно від посади і тому подібне. Іншими словами, компенсаційний пакет повинен враховувати безпосередні службові обов'язки працівника, а не просто служити показником його соціального статусу на підприємстві.

На нашу думку, у структурі компенсаційного пакета працівників повинна бути складова, що мотивує досягнення мети діяльності підприємства. Заохочення працівників тільки за індивідуальні досягнення може знижувати загальну економічну ефективність діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Здійснення ефективної мотивації передбачає вивчення потреб персоналу, створення умов для їх задоволення, встановлення конкретних завдань, забезпечення контролю за рівнем активності персоналу. Існує величезна кількість людських потреб та засобів їх задоволення. При цьому не завжди ефективне лише матеріальне заохочення у більшості випадків ефективним стає саме нематеріальне стимулювання. Ті мотиватори, що дають ефект в одних умовах стосовно одних людей, можуть зовсім не підходити для інших. Саме тому не існує певної універсальної системи мотивації персоналу, на кожному підприємстві розробляється свій компенсаційний пакет. Компенсаційний пакет представляє собою ключову структурну компоненту мотивації персоналу. За допомогою компенсаційного пакета можна: контролювати плинність кадрів; збільшувати вмотивованість персоналу; збільшити показники продуктивності праці; залучити до компанії потрібних працівників; забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі; створити імідж компанії на ринку.

Слід зауважити, що у структурі компенсаційного пакета працівника повинна бути компонента, що мотивує досягнення мети діяльності фірми. Заохочення співробітників тільки за індивідуальні досягнення може знижувати загальну економічну ефективність діяльності підприємства. Працівники повинні розуміти, що досягнувши цілей компанії, вони досягають і своїх особистих цілей за допомогою благ, які їм запропонує компанія, в якій вони працюють.

Досвід зарубіжних компаній щодо розробки компенсаційного пакету та мотивації інноваційної активності працівників базується на системі оцінки заслуг працівників. Практика використання оцінки заслуг показує, що контингент працівників, на яких вона поширюється, поступово розширюється. Спочатку оцінка внеску працівника застосовувалася при організації заробітної плати менеджерів і службовців, результати яких важко

виразити за допомогою яких-небудь точних показників. Однак у міру об'єктивного зближення змісту праці працівників розумової та фізичної праці відбувається зближення і методів їх оплати. У США оцінку заслуг фахівців проводить 80% компаній, а робітників - приблизно 50%.

На ДП «Електричні системи» використовують цілу низку засобів для стимулювання та мотивації працівників. На підприємстві існує затверджена методика підприємства про мотивацію та повноваження співробітників.

Задоволеність працівників є важливою складовою частиною успіху підприємства. Підприємство слідкує, оцінює та аналізує рівень задоволеності персоналу, з метою його постійного підвищення та створення оптимальних умов для найвищої продуктивності праці, залученості та самореалізації персоналу.

У ході проведеного дослідження встановлено, що для досягнення задоволеності персоналу та підвищення її рівня на досліджуваному підприємстві вживаються наступні заходи:

- створення сучасних та комфортних умов праці;
- піклування про безпеку та здоров'я працівників за допомогою медичного персоналу;
- відкриття інформації про усі умови праці та інші актуальні теми для працівників;
- розмови з працівниками та узгодження цілей та завдань;
- навчання для підвищення кваліфікації;
- інформування персоналу про політику в сфері якості та стратегію підприємства;
- прийняття участі у проектах покращення виробництва;
- зорієнтованість на продуктивність праці;
- заходи для підвищення рівня безпеки робочих місць.

Визначення впливу заходів з боку підприємства відбувається за допомогою:

- нагляду за відсутністю нещасних випадків на підприємстві;

- контролю за рівнем відсутності працівників, зокрема, аналіз листків тимчасової непрацездатності;

- моніторингу плинності кадрів на підприємстві та її причин.

Один раз в рік (в кінці року) відбувається опитування усіх працівників, аналіз рівня задоволеності у формі засідання вищого керівництва та створення плану заходів. За допомогою цього методу стає можливим зробити висновки про задоволеність працівників компенсаційним пакетом та роботою на підприємстві в цілому та розробити відповідні заходи.

З метою удосконалення компенсаційного пакету та мотиваційної політики ДП «Електричні системи» доцільно запропонувати керівництву реалізацію таких заходів:

- передбачати заохочення за конкретні показники, на які працівники роблять безпосередній вплив і які найбільше повно характеризують участь кожного працівника в рішенні завдань;

- встановлювати засоби заохочення за успіхи в праці так, щоб за більш високі досягнення застосовувати більш значимі заходи заохочення;

- забезпечувати впевненість у тім, що за умови виконання прийнятих підвищених зобов'язань учасники будуть заохочені відповідно до досягнутих результатів;

- підсилювати зацікавленість кожного працівника в постійному поліпшенні його виробничих показників;

- враховувати зростаючу суспільно-політичну активність і професійну майстерність, стійкість високих результатів у праці.

З метою формування ефективного механізму мотивації відповідно до правових, тарифно-договірних та добровільно взятих на себе зобов'язань, підприємству рекомендовано гарантувати працівникам їх забезпечення додатковими компенсаціями, надання їм певних соціальних пільг і виплат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про оплату праці: Закон України від 01.05.1995 р. №2780. URL: <https://ligazakon.com.ua>.
2. Кодекс законів про працю України від 2.12.2017 р. №322-VIII. Юридична енциклопедія. 2017. №3. С 792.
3. Батіщев В. Форми і системи оплати праці: нелегкий вибір. *Збірник систематизованого законодавства*. Київ, 2015. С. 139-145.
4. Батурина О. Методы изучения мотивации сотрудников. *Кадровый менеджмент*. Киев, 2014. № 3. С. 71-73.
5. Білик О. Мотиваційні аспекти трансформації економіки України: суперечності та шляхи їх розв'язання. *Україна: аспекти праці*. Київ 2014. № 3. С. 46-49.
6. Мотивація трудової діяльності персоналу. URL: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=461874> .
7. Шушпанов Д.Г. Оплата праці та мотивація працівників в Україні: сучасний стан та напрямки вдосконалення. *Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль, 2017. №9. С. 347-350.
8. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник. Київ. 2016. С. 84-89.
9. Нематериальная мотивация персонала. URL: <http://123-job.ru/articles.php?id=1141>.
10. Новак. І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці. *Україна: аспекти праці*. Харків, 2018. № 2. С. 6–12.
11. Основные группы показателей деловой оценки. Их характеристика и методы оценивания. URL: <http://www.hrfaq.ru/48/osnovnye-gruppy-pokazatelej-delovoj-ocenki-ixkarakteristika-i-metody-ocenivaniya>.
12. Богацька Н.М., Єсіна О.О. Мотиваційний аспект в управлінні потенціалом і розвитком підприємства URL:

http://www.rsnauka.com/8_DNI_2009/Economics/38992.doc.htm.

13. Василенко Д. Нематериальная мотивация персонала в фаст-фудах // *Справочник кадровика*. 2014. 09 (27) сентябрь. С. 90-91.

14. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового персоналу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. Львів, 2014. № 2. С. 94-97.

15. Винокурова Е. Мотивация персонала: Социальный пакет как новая ступень эволюции российских компаний. URL: <http://www.e-executive.ru/career/adviser/351442>.

16. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 240с.

17. Баран Р. Досвід закордонних країн у системі мотивації та стимулювання персоналу. *Регіональна економіка*. Запоріжжя, 2015. № 1. С. 169-176.

18. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового персоналу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. Луцьк, 2014. № 2. С. 94-97.

19. Давила Т. Работающая инновация. Как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду. *Баланс Бизнес Букс*. Дніпро, 2017. С 152.

20. Цимбалюк С. О. Формування соціального пакета: досвід компанії «Метінвест Холдинг». URL: <http://wiki.kneu.edu.ua/handle/2010/22587>.

21. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала. Київ: МАУП, 2012. 248 с.

22. Колот А. М. Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 397 с.

23. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2013. 296 с.

24. Кузьмак О. І. Напрями реформування системи управління персоналом підприємств комунальної містообслуговуючої сфери в умовах євроінтеграції. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. Кременчуг, 2016. №.1. С. 134-139.

25. Звіти про фінансову та господарську діяльність ДП «Електричні системи» за 2017- 2019 рр.
26. Звіти про професійний склад працівників ДП «Електричні системи» за 2012-2019 рр.
27. Звіти з праці ДП «Електричні системи» з 2017-2019 рр.
28. Положення про Мотивацію працівників ДП «Електричні системи».
29. Офіційний сайт. ДП «Електричні системи. URL: <https://dpes.com.ua>.
30. Основные группы показателей деловой оценки. Их характеристика и методы оценивания. URL: <http://www.hrfaq.ru/48/osnovnye-gruppy-pokazatelej-delovoj-ocenki-ixkarakteristika-i-metody-ocenivaniya/>
31. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
32. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень. *Персонал*. 2012. №2. С.50 – 55.
33. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. С 76-79
34. Васюта В.Б., Чечіль Т.В. Сучасна система трудових показників на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. №12. С 56
35. Сельвестер Х. *Формування соціального пакету на підприємстві: концептуальні підходи дослідження*: матеріали міжнародної наук.-практ. Конф. «Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики», м.Тернопіль, 2017. Тернопіль, 2017. С 83-88.
36. Тяжельникова Е. Социальный пакет. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/socialnyy-paketvidy-i-sposoby>.
37. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 337с
38. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4.
39. Кузьмак О. І. *Напрями реформування системи управління персоналом підприємств комунальної містообслуговуючої сфери в умовах євроінтеграції*: вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла

Остроградського, м. Кременчук, 2016. Кременчук, 2016. №. 1. С. 134-139.

40. Леонтьев А. П. Избранные психологические произведения. URL: [soc.univ.kiev.ua/LIB/PUB/L/ LEONTIEV/leonIzb1.pdf](http://soc.univ.kiev.ua/LIB/PUB/L/LEONTIEV/leonIzb1.pdf)

41. Лучшева И. Мотивация персонала в условиях кризиса. *Мотивация и оплата труда*. Киев. 2019. №3. С. 32.

42. Теоретический аспект проблемы мотивации и стимулирования труда URL: <http://mixxreferat.ru/реферат-/66586>.

43. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ. 2016. №. 8. С. 31- 34.

44. Тяжельникова Е. Социальный пакет URL: [http://www.hr-portal.ru/article/ socialnyy-paketvidy-i-sposoby](http://www.hr-portal.ru/article/socialnyy-paketvidy-i-sposoby).

45. Фільштейн Л., Дудіна Н. Використання зарубіжного досвіду з оплати праці в економіці України. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 4. С. 42-44.

46. Цвікович В. Проблеми трудової мотивації та шляхи їх вирішення. *Наукові записки ТНПУ ім. В. Гнатюка. Серія: економіка*, м.Тернопіль, 2014. Тернопіль. 2014. № 18. С. 273-275.

47. Шафранська Т.Ю., Коломієць О.В., Основні види мотивації працівників. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm

48. Семикіна М. В. Індикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 10 (40).С. 181- 189.

49. Тельнов А. Формування мотиваційного механізму якості праці в системі управління якістю інноваційної продукції. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 2. С. 38-44.

50. Швець Л., Попович П. Соціальний пакет: структура та спосіб запровадження на підприємстві. *Економічний аналіз*. Київ. 2016. №5. С. 217-220.

ДОДАТКИ

